Scenario analiza u funkciji predviđanja budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Senegović, Iva

Doctoral thesis / Disertacija

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:802134

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

EFOS Ekonomski fakultet u Osijeku

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Iva Senegović

SCENARIO ANALIZA U FUNKCIJI PREDVIĐANJA BUDUĆNOSTI GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Doktorska disertacija

Mentorica: prof. dr. sc. Slavica Singer, professor emeritus

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DOKTORSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: IVA SENEGOVIĆ

Matični broj studenta: 155

OIB: 29962737850

E-mail za kontakt: ipodgorcic@gmail.com

Naziv studija: PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Naslov rada: SCENARIO ANALIZA U FUNKCIJI PREDVIĐANJA BUDUĆNOSTI GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. SLAVICA SINGER, prof. emerita

U Osijeku, 8. 2. 2021. godine

Potpis

SADRŽAJ

SAŽETAK....3
SUMMARY....4
1. UVOD....5
2. CILJEVI, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA....10
2.1. Ciljevi istraživanja....10
2.2. Istraživačka pitanja u kontekstu teoretske i društvene relevantnosti....10
2.3. Metodologija istraživanja....15
3. OBITELJSKO PODUZEĆE, ŽIVOTNI CIKLUS I FUTUROLOŠKE PARADIGME....17
3.1. Obiteljsko poduzeće....17
3.1.1. Definicija obiteljskog poduzeća....18
3.1.2. Obiteljsko poduzeće kao sistem....22
3.1.3. Prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća....28
3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzetničkog pothvata i relevantne interesne skupine/ dionici....30
3.2.1. Životni ciklus obiteljskog poduzetničkog pothvata....30
3.2.2. Proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima....38
3.2.3. Relevantne interesne skupine/ dionici u obiteljskom poduzetništvu u procesu generacijske tranzicije....41
3.2.4. Faktori koji utječu na proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima....50
3.3. Futurologija kao okvir za sistemsko promišljanje, širenje paradigme i proaktivni pristup dionika....54
3.3.1. Futurološke paradigme....55
3.3.2. Začeci metode izrade scenarija - temeljne metode futurologije....58
3.3.3. Primjena metode izrade scenarija....60
3.3.4. Temeljne pretpostavke metode izrade scenarija....62
3.3.5. *Diskontinuitet* u metodi izrade scenarija....65
3.3.6. Faze procesa izrade scenarija....68
3.3.7. Futurološke tehnike i njihova primjena u okviru metode izrade scenarija....73
3.3.8. Prednosti i nedostatci metode scenarija....86

4. KONCEPTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA BUDUĆNOSTI GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ 89
4.1. Odabir eksplorativnih scenarija u okviru empirijskog istraživanja 91
4.2. Određenje smjera istraživanja eksperimentom 92
4.3. Interakcija internih i vanjskih faktora u procesu generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima 94
4.4. Identifikacija dionika i njihovih uloga u procesu generacijske tranzicije 96
5. METODE EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 99
5.1. Metoda izrade scenarija kao teorijskog okvira za empirijski dio istraživanja 100
5.2. Odabrani pristup i istraživačke tehnike u okviru metode izrade scenarija 102
6. ANALIZA PRIKUPLJENIH INFORMACIJA EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM 110
6.1. Identifikacija internih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima 110
6.1.1. Ispitivanje mlađe generacije potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća – anketni upitnik 111
6.1.2. Ispitivanje mlađe generacije potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća – fokus grupe 116
6.1.3. Ispitivanje starije generacije obiteljskih poduzetnika – anketni upitnik 122
6.1.4. Ispitivanje starije generacije obiteljskih poduzetnika – fokus grupe 133
6.1.5. Zaključno o internim faktorima povezanim s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima i njihovoj interakciji 136
6.2. Identifikacija vanjskih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima 138
6.3. Konceptualno mapiranje identificiranih faktora tehnikom intuitivne logike 144
6.4. Generiranje scenarija budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima 150
6.5. Moguće primjene rezultata istraživanja 156
7. REZULTATI, ZAKLJUČCI I PREPORUKE 164
REFERENCE 173
POPIS TABLICA I SLIKA 186
PRILOZI 188

SAŽETAK

Tranzicija vlasništva i upravljanja jedan je od najvećih izazova s kojim se susreću obiteljski poduzetnici, a prate ju velike dileme, nepoznanice i nesigurnosti. U Hrvatskoj, većina poduzetnika prolazi po prvi put kroz iskustvo generacijske tranzicije. Radi društveno-ekonomskog značaja obiteljskih poduzeća, smrtnosti obiteljskih poduzeća tijekom tranzicije, a povijesno najintenzivnijeg razdoblja u kojem se generacijska tranzicija u Hrvatskoj provodi, definiran je glavni cilj ovoga istraživanja - povećati fond znanja i razumijevanja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima (u budućnosti) uz pomoć metode izrade scenarija.

Generacijska tranzicija odvija se u vrlo specifičnom, promjenjivom i neizvjesnom kontekstu koji oblikuju interni i vanjski faktori, njihova interakcija i dionici koji svojom (ne)aktivnošću utječu na uspješnost provođenja tranzicije. Kako bi se prepoznale različite perspektive i uloge dionika, povezane s generacijskom tranzicijom, došlo do dubljih spoznaja o procesu generacijske tranzicije i sagledale interakcije faktora internog i vanjskog okruženja, koristila se kombinacija futuroloških istraživačkih tehnika u okviru metode izrade scenarija, kao što su: tehnika intuitivne logike, matrica utjecaja i neizvjesnosti, analiza utjecaja, 360° *Stakeholder Feedback*, anketni upitnik, fokus grupe i dr.

Istraživanje je pokazalo kako obiteljska poduzeća prirodno stvaraju svoje mikropoduzetničke ekosisteme unutar kojih se odvijaju njihovi interni procesi, kao što je proces generacijske tranzicije. Kako poduzeća ne djeluju odvojeno od okruženja, takav pristup izlaže obiteljsko poduzeće rizicima i propuštenim prilikama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije. Ako poduzetnici žele nastaviti obiteljsko-poduzetničku tradiciju, u interesu im je sudjelovati u kreiranju podržavajućeg ekosistema koji će osigurati potrebne resurse i podršku u procesu generacijske tranzicije. Odgovornost je vanjskih (institucionalnih) i internih (individualnih) dionika kontinuirano unaprjeđivati ekosistem koji će osigurati razvoj i održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije.

Preporuka ovog istraživanja je izgraditi takve ekosisteme u lokalnim sredinama, uspostavljanjem kolaborativnih razvojnih modela obiteljskih poduzeća s mrežom drugih organizacija, poduzeća i pojedinaca, u obliku interesnih klastera. Ovakvi modeli omogućili bi lakše prevladavanje izazova generacijske tranzicije i pozitivno utjecali za razvoj lokalnih sredina. Stoga je preporuka za daljnja istraživanja istražiti mogućnosti ovakvih suradnji radi stvaranja otvorenog i poticajnog okruženja za pojedince i društvo u cjelini.

Ključne riječi: *scenario analiza, intuitivna logika, sistemsko promišljanje, generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima*

Scenario Analysis in Forecasting the Future of Generational Transition in Family Businesses

SUMMARY

The transition of ownership and management is one of the biggest challenges the family business entrepreneurs have been facing together with big dilemmas, unknowns and uncertainties. The majority of entrepreneurs in Croatia experience generational transition for the first time. Due to the social and economic importance of family businesses, their mortality during transition and historically the most intensive generational transition period in Croatia, the main objective of the research has been set - to increase the knowledge and understanding of generational transition process in the family businesses (in future) by means of scenario development methodology.

Generational transition takes place in rather specific, volatile and uncertain context formed by internal and external factors, their interaction and stakeholders who have (in)active impact on the success of the transition execution. In order to recognize different perspectives and roles of the generational transition stakeholders, gain deeper knowledge of generational transition process and see interactions of the factors from internal and external environment, a combination of futures research methods has been used such as intuitive logics technique, impact and uncertainty matrix, impact analysis, 360° Stakeholder Feedback, questionnaire, focus groups, etc.

Research has shown that family businesses naturally form their own micro-entrepreneurial ecosystems within which their internal processes happen such as generational transition. Since businesses do not operate separately from the environment, such approach exposes family businesses to risks and missed opportunities that can jeopardize successful generational transition process. If entrepreneurs want to continue the family business tradition, it is in their interest to participate in the creation of the supporting ecosystem which will ensure necessary resources and support to the generational transition process. It is the responsibility of external (institutional) and internal (individual) participants to continuously enhance the ecosystem which will ensure the development and sustainability of family businesses through generations.

This research recommends the setup of specific ecosystems in local communities based on collaborative development models with the network of other organizations, firms and individuals in the form of interest clusters. Such models would facilitate overcoming the challenges of generational transition and have positive impact on the development of local communities. Therefore, for further researches it is recommended to investigate the possibilities of such collaborations with the objective to create open and stimulating environment for individuals and the whole of society.

Keywords: *scenario analysis, intuitive logics, systems thinking, family business succession*

1. UVOD

Mnogi smatraju da se povijest ponavlja i da je povijest najbolji prediktor budućnosti. O tome postoje brojne izreke priznatih filozofa i znanstvenika (Meehl, 2003; Carlson i Knaus, 2014; Franklin, 2013). S druge strane, svjedoci smo vremena u kojem potpuno neočekivani događaji i trendovi mijenjaju tijekove budućnosti ili će to tek učiniti: terorizam, jačanje protekcionizma i nacionalizma, jačanje geopolitičkih rizika koji se odražavaju i na gospodarski sektor, kibernetički kriminal, migrantska kriza, izbor Donalda Trumpa u 2016. godini za američkog predsjednika, krionika, itd. Kompleksno okruženje u kojem živimo i djelujemo postavlja nove izazove s kojima se do sada nismo susretali i na njih često ne možemo odgovoriti postojećim pristupima rješavanja problema. Odnosno, potrebno se prebaciti s mehaničkog moda u znanstvenim istraživanjima koji istraživačke metode tretira kao recept (odabirom reprezentativnog uzorka, pouzdanih instrumenata i adekvatnih statističkih testova), u kreativni mod, koji istraživački proces tretira kao avanturu (Willig, 2008). Takav drukčiji pristup znanstvenim istraživanjima posebno je naglašen u znanstvenoj disciplini pod nazivom futurologija.

Futurologija se bavi čovjekovom budućnošću - istražuje i predviđa smjerove tehnološkog i društvenog razvoja s odlikama revolucionarnosti, složenosti i alternativnosti. Glavne teme kojima se futurolozi bave su gospodarski rast, tehnološki napredak i njihov utjecaj na društvo. Futurolozi su značajno pridonijeli popularizaciji metoda temeljenih na tzv. intuitivnoj logici koja pomiruje logičko i intuitivno promišljanje, te promiče sistemski pristup sagledavanja budućnosti (Wright i Cairns, 2011). Sistemsko promišljanje prihvaća više mogućnosti razvoja budućnosti i u suprotnosti je s linearnom logikom koja za cilj ima prognozirati jednu budućnost (Mietzner i Reger, 2005). Ograničenje na linearnu projekciju budućnosti na temelju prošlosti, zanemaruje bezgranične mogućnosti budućih odstupanja s te linije, a upravo ta odstupanja mogu značajno utjecati na kvalitetu predviđanja budućnosti.

S obzirom na interes autorice ove disertacije u segmentu obiteljskog poduzetništva i svakodnevnog rada sa studentima koji predstavljaju mlađu generaciju potencijalnih nasljednika, intuitivna logika i sistemsko promišljanje primijenit će se na kontekst generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Naime, kroz 16 godina iskustva autorice u radu s mlađom generacijom potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća, uočene su promjene u njihovim razmišljanjima i stavovima povezanim s generacijskom tranzicijom. Tradicionalno, mlađa generacija priprema se za preuzimanje liderske uloge u obiteljskom poduzeću i preuzima vlasničku i upravljačku odgovornost nakon povlačenja starije generacije

poduzetnika. Brojne prilike iz okruženja otvaraju mlađoj generaciji nove perspektive razvoja vlastitih karijera i poduzetničkih inicijativa. Prilike koje im to omogućuju su: mobilnost, dostupnost financijskog kapitala, razvoj informacijske tehnologije, dostupnost informacijskog, edukativnog i savjetodavnog sadržaja, novi poslovni modeli, razvoj poslovne infrastrukture, i dr. Dodatno, prepoznate su i vrijednosne promjene tzv. „generacije Z“[1]. Za „generaciju Z“, misija koja služi kao temelj za njezino ponašanje je ljudska jednakost, snažna potreba za isticanjem i življenjem vlastitog identiteta, ali i prihvaćanjem tuđeg (Francis i Hoefel, 2018). Pripadnici ove generacije vrlo su otvoreni prema eksperimentiranju i traganju za vlastitim identitetom, ne žele se identificirati pripadnošću samo jednoj zajednici (etničkoj, vjerskoj, političkoj, …), karakterizira ih snažna želja da utječu na svijet oko sebe i stvaraju pozitivne promjene, ali da se to i prepozna, željni su napretka na osobnoj, profesionalnoj i globalnoj razini (Dimock, 2019; Gayle, 2019; Francis i Hoefel, 2018).

Rezultati istraživanja konzultantske kuće Boston Consulting Group (BCG) iz 2016. godine prikazuju „generaciju Z“ kao izuzetno tradicionalnu u poimanju osobnog uspjeha, želji za osnivanjem vlastite obitelji, vrednovanju edukacije, financijske osviještenosti, a s druge strane izrazito liberalnih stavova, poduzetnički orijentiranih, s potrebom za globalnim ostvarivanjem vlastitog utjecaja. Osobni uspjeh i neovisnost jedne su od najvažnijih karakteristika koje ova generacija vrednuje i upravo je ovdje došlo do značajnih promjena u vrijednostima u odnosu na prethodnu „milenijsku generaciju“ (rođenu između 1980. i 2000. godine). Prema istom BCG-ovom istraživanju, više od polovice ispitanika „generacije Z“, a svega 10 % ispitanika „milenijske generacije“, smatra kako je osobni uspjeh najvažniji u životu.

Veliki utjecaj na takav rezultat zasigurno ima utjecaj društvenih mreža koje „generacija Z“ koristi u prezentaciji sebe prema društvu. Pretpostavka je da, kada se nešto dobro dogodi, podijelit će se putem društvenih mreža i tako stvarati percepcija javnosti o pojedincu. Društvene mreže, u tom smislu, pridonijele su i u kreiranju njihovog stava prema neuspjehu. S obzirom da u medijima priče o neuspjehu prestaju biti tema o kojoj se ne govori, naprotiv, počinju čak dominirati, vlastiti uspjeh postaje još poželjnijim ciljem za koji su se spremni izboriti. Pri tome, 69 % ispitanika BCG-ova istraživanja smatra da je za uspjeh u maloj ili nikakvoj mjeri važna sreća, već uporan rad i ustrajnost pojedinca (Swartz et al., 2017). Iako je istraživanje BCG-a provedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje se jako vrednuje

[1] Generacija Z = osobe rođene od 1995. godine; nazivaju ih još i iFejs generacijom, iPhone generacijom i Generacijom 2020 (jer će većina njih tada ući u svijet rada).

preuzimanje inicijative, upornost i trud, ranije navedena istraživanja drugih autora ukazuju na bitne razlike u karakteristikama nove generacije budućih obiteljskih poduzetnika od njihovih prethodnika, a koje se moraju uvažiti u novim istraživanjima generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Jedan od ciljeva ove disertacije je takve promjene i prepoznati.

Istovremeno, kod starije generacije poduzetnika, psihološke barijere koje koče pravovremeno planiranje generacijske tranzicije i dalje su prisutne. Iako su poduzetnici svjesni da postoje dobri razlozi za pravovremeno planiranje generacijske tranzicije, psihološke barijere najčešće povezane sa strahom od vlastite smrtnosti, često ih od toga odvraćaju i dovode u opasnost kontinuitet obiteljskog poduzeća koji su sami gradili (Lansberg, 1988; Duh i sur. 2006). Prihvaćanjem potrebe za planiranjem generacijske tranzicije, prihvaća se na izvjestan način i vlastita smrtnost. To je izuzetno teško za pojedinca koji je velik dio svog života kao obiteljski poduzetnik živio u uvjerenju kako sam upravlja svojom sudbinom. Upravljajući poduzećem zapravo upravlja i svojom sudbinom jer poduzeće smatra dijelom sebe. Dodatno, smatraju kako upravljaju i sudbinom svoje obitelji, svojih zaposlenika i njihovih obitelji. Poduzetnici gubitak takve moći ili barem percepcije takve moći u poduzeću doživljavaju prijetećom i za svoju poziciju unutar obitelji (Handler, 1994).

Kübler-Ross u svojoj knjizi „On Death and Dying“ iz 1969. godine opisuje kako mirenje sa smrtnošću obuhvaća faze negiranja, bijesa, depresije, pregovaranja, i na kraju – prihvaćanja. Planiranje generacijske tranzicije od poduzetnika zahtijeva proživljavanje tih istih faza u trenutku kada su još aktivni, vitalni i nezamjenjiva figura u obiteljskom poduzeću. Armand Hammer, legendarni 90-godišnji poduzetnik iz Occidental Petroleuma, koji je obiteljsko poduzeće vodio preko trideset godina, za New York Times je na pitanje o nasljedniku izjavio: „..i AKO umrem…“, a zatim malo promislio i ispravio u „KADA umrem, uprava će donijeti odluku o mom nasljedniku“ (Williams, 1984).

Gubitak moći predstavlja velik problem za poduzetnika i odvraća ga od planiranja generacijske tranzicije. Istovremeno, djeca poduzetnika koja su tradicionalno prirodni nasljednici obiteljskih poduzeća, ulaze u svijet odraslih. Izazovi odrastanja koji uključuju stvaranje vlastite mlade obitelji, razvoj vlastitih karijera, ali i potrebu za financijskom neovisnošću i samostalnošću, često se sukobljavaju s interesima i ciljevima drugih interesnih skupina povezanih s poduzećem, osobito starije generacije poduzetnika. Ako se sukobljavajući interesi i ciljevi glavnih dionika generacijske tranzicije ne osvijeste i njima se adekvatno ne upravlja, dugoročno upitna je održivost obiteljskog poduzeća. Generacijska

tranzicija nije moguća ako ne postoji obiteljski nasljednik koji je spreman preuzeti vlasništvo i upravljanje obiteljskog poduzeća od starije generacije, i vlasnik poduzeća koji je spreman poduzeće prepustiti mlađoj generaciji.

Brojni identificirani interni faktori koji utječu na odluku mlađe generacije o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća, uz pozitivne promjene vanjskog okruženja koje mladima otvaraju prilike za ostvarenje vlastite misije, dugoročno dovode u pitanje postojanje obiteljskih poduzeća u ovolikom broju i obliku kakve ih poznajemo danas. Novi splet internih i vanjskih faktora koji može ugroziti održivost obiteljskih poduzeća ili otvoriti neke drugačije mogućnosti razvoja, zahtijeva sagledavanje generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima kroz izmijenjeni kontekst. U takvom izmijenjenom kontekstu, pretpostavka je da postoje faktori, odnosi i dionici koji do sada nisu prepoznati kroz istraživanja generacijske tranzicije, a mogu u budućnosti znatno pridonijeti održivosti obiteljskih poduzeća.

Činjenica da generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima predstavlja niz povezanih i međuovisnih faktora i pojedinaca, neki od kojih su dio interne, a neki vanjske okoline, neki od kojih su izrazito subjektivne, a neki objektivne prirode, mišljenje autorice je da intuitivna logika i sistemsko promišljanje predstavljaju dobar okvir za sagledavanje ove problematike.

Kroz *uvodno poglavlje* disertacije predstavlja se motivacija i osobni stav autorice zašto je tema relevantna i dobar izbor za znanstveno istraživanje. Istaknuti su razlozi odabira futurologije, znanstvene discipline koja promovira metode intuitivne logike, u okviru kojih će se istraživati budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Predstavljeni su argumenti koji ukazuju na izmijenjeni kontekst generacijske tranzicije koji se treba prepoznati radi održavanja kontinuiteta obiteljskog poduzeća kroz generacije.

U okviru *2. poglavlja* definiraju se ciljevi, postavljaju istraživačka pitanja u kontekstu društvene i teoretske relevantnosti i opisuje metodologija istraživanja.

3. poglavlje definira konceptualne izazove istraživanja prema glavnim kategorijama koje definiraju problematiku generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u budućnosti, a to su: obiteljsko poduzeće kao sistem, životni ciklus obiteljskog poduzeća s naglaskom na fazu generacijske tranzicije i metoda izrade scenarija kao metodološki okvir koji će omogućiti ostvarenje glavnog cilja rada.

U *4. poglavlju* predstavlja se konceptualni, a u *5. poglavlju* metodološki okvir empirijskog istraživanja generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj.

Opisuje se odabrani pristup i istraživačke tehnike u okviru metode izrade scenarija koji će se koristiti radi generiranja relevantnih scenarija za planiranje budućnosti generacijske tranzicije i (re)definiranja uloga s njom povezanih dionika. Postavlja se nacrt empirijskog istraživanja.

Kroz *6. poglavlje* analiziraju se prikupljeni podatci i informacije empirijskog istraživanja. Izrađuju se scenariji budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i mogućnosti njihove primjene u obliku preporuka za različite dionike, s mjerama prilagodbe. U *7. poglavlju* iznose se i raspravljaju glavni rezultati, donose zaključci i preporuke za praksu i buduća istraživanja.

2. CILJEVI, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na temelju pregleda literature potvrdio se početni istraživački interes u području generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, te je za potrebe disertacije razvijen konceptualni okvir istraživanja unutar kojeg će se metodama sistemskog pristupa ostvariti glavni i pomoćni ciljevi disertacije.

2.1. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je povećati fond znanja i razumijevanja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima (u budućnosti) uz pomoć metode izrade scenarija, a pomoćni ciljevi su:

- produbiti razumijevanje procesa generacijske tranzicije te pratećih dilema, nepoznanica i nesigurnosti;
- izazvati konvencionalne paradigme vezano za tijek generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima;
- identificirati faktore i pokretačke sile koji utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije u budućnosti, njihovu interakciju i moguće rezultate;
- ocijeniti opravdanost korištenja metode izrade scenarija za različite interesne skupine koje su suočene s problemom generacijske tranzicije ili koje na njega utječu.

U procesu dobivanja novih spoznaja o očekivanim procesima generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u budućim promijenjenim uvjetima poslovnog ekosustava, identificirana su istraživačka pitanja u kontekstu teoretske i društvene relevantnosti.

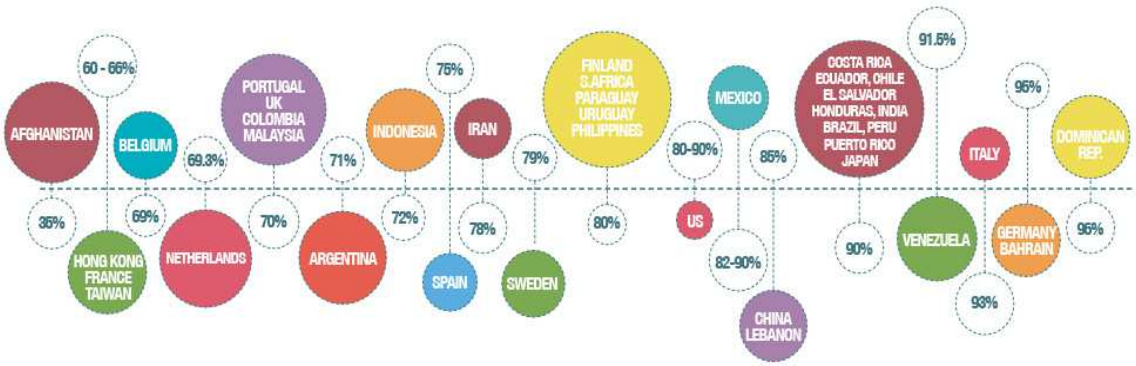
2.2. Istraživačka pitanja u kontekstu teoretske i društvene relevantnosti

Obiteljska poduzeća važan su dio svakog gospodarstva. U većini svjetskih zemalja, u sektoru malih i srednjih poduzeća, obiteljska poduzeća bilježe najveći udio. Među njima se nalaze dugovječna poduzeća i poduzeća ubrzanog rasta (Alpeza i Peura, 2012). Razvijene zemlje s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva najbolje svjedoče o doprinosu obiteljskih poduzeća njihovim nacionalnim ekonomijama. U razvijenim zemljama se stoga velika pažnja posvećuje obiteljskim poduzećima, kroz brojna istraživanja i prilagođen sustav potpore.

Značaj i rasprostranjenost obiteljskih poduzeća u različitim zemljama svijeta najbolje se

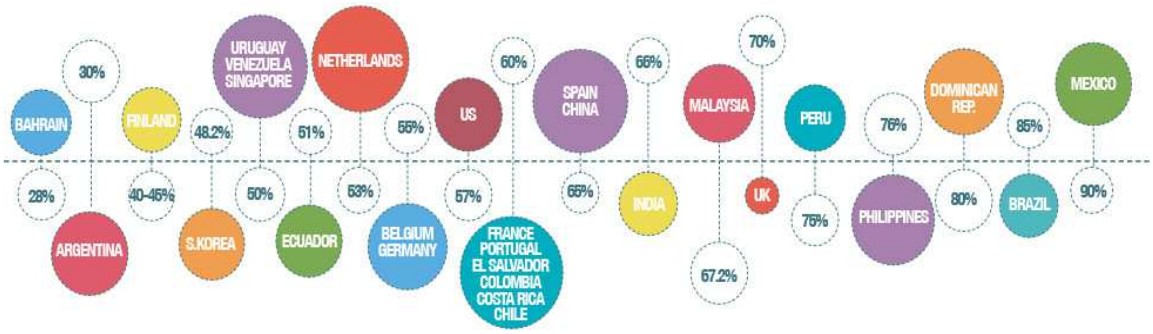
može prikazati udjelom obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru gospodarstva, u zaposlenosti i doprinosu bruto domaćem proizvodu (slike 2.1, 2.2 i 2.3.). Definicija obiteljskog poduzeća koju je koristio Family Firm Institute u istraživanju provedenom za 2014. godinu je sljedeća: *Obiteljsko poduzeće je ono koje je u većinskom vlasništvu jedne obitelji i kojim upravljaju članovi te iste obitelji.*

Slika 2.1 Udio obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru, 2014. godina



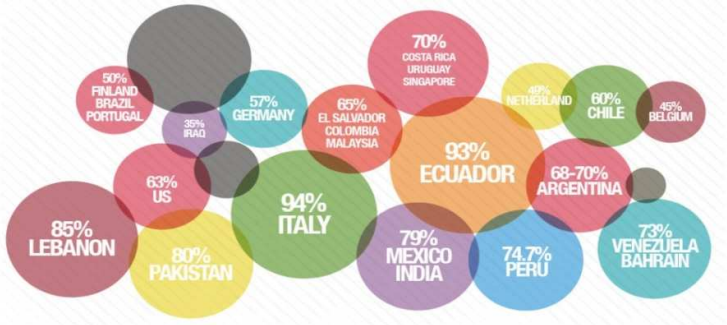
Izvor: Family Firm Institute, Inc., http://www.ffi.org/resource/resmgr/Images/ffi_GlobalDataPoints_01.jpg (15.12.2016.)

Slika 2.2 Udio radne snage zaposlene u obiteljskim poduzećima u ukupnoj zaposlenosti, 2014. godina



Izvor: Family Firm Institute, Inc., http://www.ffi.org/resource/resmgr/Images/ffi_GlobalDataPoints_02.jpg (15.12.2016.)

Slika 2.3 Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom BDP-u, 2014. godina



Izvor: Family Firm Institute, Inc., http://www.ffi.org/resource/resmgr/Images/ffi_GlobalDataPoints_03.jpg (15.12.2016.)

Prikazani podaci potvrđuju dominaciju obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini u 2014. godini:

- *u većini zemalja obiteljska poduzeća dominiraju privatnim sektorom* (između 60 – 96 %). U Europi, najistaknutije su Italija (93 %) i Njemačka (96 %), a pridružuju se i zemlje svijeta u kojima se procjenjuje udio obiteljskih poduzeća iznad 90 %: Dominikanska Republika, India, Brazil, Japan, Venezuela, Peru, Čile, Puerto Rico, Honduras, El Salvador, Costa Rica, i dr.
- *u većini zemalja obiteljska poduzeća zauzimaju najveći udio u ukupnoj zaposlenosti* (između 50 – 90 %). U Europi, najviše u Ujedinjenom Kraljevstvu (70 % svih zaposlenih su u obiteljskim poduzećima), a na svjetskoj razini, iznad 80 % u Meksiku, Brazilu i Dominikanskoj Republici.
- *u većini zemalja stvaraju između 50 – 94 % nacionalnog BDP-a*. Obiteljska poduzeća najviše doprinose nacionalnom BDP-u u Italiji (94 %), a slijede ih poduzeća u Ekvadoru, Libanonu i Pakistanu (preko 80 % nacionalnog BDP-a) (Family Firm Institute, 2016).

Iako zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte u Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaje koncept obiteljskih poduzeća, prema podatcima Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) za Hrvatsku, pretpostavlja se da je 50 % zaposlenih u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća obiteljska i u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja njima i upravljaju (CEPRA, 2016).

Trećina kompanija uključenih na listu US Fortune 500 su obiteljska, a među najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu ubrajaju se: Michelin, Peugeot, LVMH, Monoprix, Wendel i Carrefour (Francuska), Tetrapak i IKEA (Švedska); Roche (Švicarska); BMW i Henkel (Njemačka); Barilla i Benetton (Italija); C&A, SHV i Heineken (Nizozemska); Associated British Foods i Sainsbury (UK); Power Corporation i Bombardier (Kanada); Cargill, Koch Industries, GAP, Mars, Bechtel i Wal-Mart (SAD); i Hutchinson Whampoa, Suntory, The Swire Group Toyota i Hyundai (Azija) (Kets de Vries et al., 2007).

Iako obiteljska poduzeća, neovisno o tome u kojoj su djelatnosti aktivna ili u kojoj državi djeluju, dijele brojne zajedničke karakteristike, prema ocu istraživanja obiteljskog poduzetništva, dr. Ivanu Lansbergu (1999), svako obiteljsko poduzeće jedinstveno je zbog specifičnosti obitelji koja njime upravlja. Osim obiteljskog sistema, specifičnog za svako obiteljsko poduzeće, još dva sistema (poslovni i vlasnički) dio su svakog obiteljskog

poduzeća. Njihovo preklapanje uzrokuje brojne izazove s kojima se obiteljska poduzeća susreću, ali i omogućuje stvaranje komparativnih prednosti obiteljskih poduzeća u odnosu na neobiteljska (Lansberg, 1999).

Jedan od glavnih problema obiteljskog poduzetništva prijenos je vlasništva i upravljanja s osnivača na sljedeću generaciju nasljednika, a zatim i naredne tranzicije. Porazna je statistika koja pokazuje kako svega 30 % obiteljskih poduzeća uspješno obavi prijenos na drugu generaciju, a približno 15 % na treću (Morris et al., 1996). Zanimljive su poslovice različitih kultura koje prepoznaju ovu problematiku. Poznata je tako kineska izreka kako bogatstvo nikada ne preživi tri generacije, ili taljanska poslovica „od staja do zvijezda pa natrag do staja“ (Hall, 2014) što daje naslutiti da je problem generacijske tranzicije prisutan u čitavom svijetu.

Europska unija prepoznala je generacijsku tranziciju vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima kao treći najvažniji faktor za unapređenje konkurentnosti Europe, odmah iza pokretanja novih poduzeća i pružanja podrške rastućim poduzećima (Alpeza i Peura, 2012). Procjena je Europske komisije iz 2011. godine da otprilike 450 000 malih i srednjih poduzeća prolazi kroz proces tranzicije, te da proces pogađa oko 2 milijuna zaposlenih. Od tih poduzeća, oko 150 000 i 600 000 zaposlenika ugroženo je radi neadekvatnog sustava prijenosa vlasništva i upravljanja (Centre for Evaluation & Strategy Services, 2013).

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

Jedan od ključnih uzročnika problema generacijske tranzicije je interakcija različitih faktora vanjskog i internog okruženja poduzeća, koja ostvaruje svoje sinergijske efekte, koji mogu i negativno djelovati na kontinuitet obiteljskog poduzeća. U kontekstu društvene relevantnosti, osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća znači kontinuitet zaposlenosti i sposobnosti poduzeća da nastavi doprinositi državnom proračunu kroz plaćanje poreza (Alpeza i Peura, 2012), kroz kontinuitet inovativnosti i konkurentnosti. S druge strane, za obiteljske poduzetnike kontinuitet obiteljskog poduzeća povezuje se s promocijom obiteljskih vrijednosti i njihovim prijenosom na sljedeće generacije nasljednika. Iako neka istraživanja pokazuju da u svega 30 % obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija obiteljskih nasljednika, i da mnoga takva poduzeća ubrzo nakon toga propadaju (Alpeza i Peura, 2012), prema Family Firm Institute-u, generacijska tranzicija i dalje ostaje najpoželjniji oblik prijenosa vlasništva za obiteljske poduzetnike (Walsh, 2015). Stoga je fokus ove disertacije isključivo na generacijskoj tranziciji kao jednoj od mogućnosti prijenosa vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima, gdje postoji još puno mjesta za napredak u smislu:

- znanstveno-istraživačkog rada koji će primjenom novih ili kombinacijom postojećih metoda, osigurati neka nova znanja i spoznaje o generacijskoj tranziciji u obiteljskim poduzećima, i
- praktične primjene tih novih znanja i spoznaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima.

U tom kontekstu teoretske i društvene relevantnosti istraživanja generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, definirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako teče proces generacijske tranzicije?
2. Tko su glavni dionici, koji su njihovi interesi i kako utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima?
3. Koji su glavni problemi generacijske tranzicije: dileme, nepoznanice, nesigurnosti?
4. Koji faktori i pokretačke sile utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije?
5. Koji su mogući rezultati njihovih utjecaja i interakcije na problem generacijske tranzicije?
6. Je li je i za koga je metoda izrade scenarija korisna u razumijevanju procesa generacijske tranzicije u budućnosti? Zašto?

2.3. Metodologija istraživanja

Radi pojašnjenja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, prikupit će se i analizirati relevantni podatci i informacije iz sekundarnih izvora. Tako će se definirati trenutno stanje istraživačkog problema i dovesti u pitanje postojeća paradigma povezano s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima. Postojeća paradigma pretpostavlja stariju generaciju vlasnika obiteljskog poduzeća koji želi prepustiti i mlađu generaciju nasljednika koja želi preuzeti vlasničku i upravljačku ulogu u obiteljskom poduzeću. Ako mlađa generacija potencijalnih nasljednika ne želi preuzeti nove uloge u obiteljskom poduzeću, tada se generacijska tranzicija ne događa, već se razmatraju druge opcije prijenosa vlasništva i upravljanja. Uz interne faktore koji utječu na odluku starije i mlađe generacije o generacijskoj tranziciji, prema postojećoj paradigmi, postoje i vanjske okolnosti koje vrše svoj utjecaj i pridonose donošenju konačne odluke.

Dosadašnja istraživanja uglavnom su se bazirala na analizi internih ili vanjskih faktora koji utječu na uspješnost generacijske tranzicije. Pri tome su se faktori promatrali izolirano jedan od drugoga. Gotovo da ne postoje istraživanja gdje se istovremeno u odnos stavljaju vanjski i interni faktori i promatraju rezultati njihove interakcije. U pripremnim istraživanjima nije pronađen niti jedan rad koji se bavi budućnošću generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima 10, 20 ili više godina unaprijed. S druge strane, autoričino iskustvo u radu s mlađom generacijom obiteljskih poduzetnika ukazuje na bitne promjene koje se u praksi događaju posljednjih godina vezano za ovu temu i koje bi mogle bitno utjecati na budućnost obiteljskih poduzeća. Ovo će biti prilika da se te promjene prepoznaju i potvrde kroz znanstveno istraživanje te se prezentiraju širem krugu znanstvene i stručne javnosti.

Renomirani svjetski časopisi poput Family Business Review, Small Business Economics, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, koji obrađuju teme obiteljskog poduzetništva prepoznali su dominaciju studija slučaja i kvantitativnih istraživačkih metoda u istraživanju problematike obiteljskog poduzetništva. Kao jednu od najvećih prilika, ali i izazova u istraživanju obiteljskog poduzetništva ističu mogućnost korištenja kvalitativnih istraživačkih metoda i pristupa, osobito onih koji uključuju interakciju istraživača i ispitanika. Kvalitativne metode omogućavaju dolazak do dubljih spoznaja vezano za kompleksne elemente sistema obiteljskog poduzeća, kao što su obiteljski odnosi, vrijednosti, i dr. (Benavides-Velasco et al., 2011; Evert et al., 2016; Litz et al., 2012; Sharma, 2003; Handler, 1989), koji utječu na uspješnost generacijske tranzicije. Kako bi se obuhvatile različite, ponekad i sukobljavajuće perspektive različitih dionika

povezane s generacijskom tranzicijom, predlaže se korištenje metoda koje će omogućiti prikupljanje i analizu podataka koji dovode do takvih spoznaja (Poutziouris i sur., 2006).

Radi prepoznavanja različitih perspektiva i uloga dionika, dolaska do dubljih spoznaja vezano za proces generacijske tranzicije, te sagledavanja interakcija različitih utjecajnih faktora internog i vanjskog okruženja, kao glavna istraživačka metoda odabrana je metoda izrade scenarija. Na toj će se metodi bazirati kompletno empirijsko istraživanje koje će identificirati moguće različite razvojne putove generacijske tranzicije u budućnosti. U empirijskom istraživanju, kombinirat će se sljedeće istraživačke tehnike, u okviru scenario metode:

1. anketni upitnik za mlađu i stariju generaciju obiteljskih poduzetnika pod nazivom „Upitnik problema i potreba mlađe generacije obiteljskih poduzetnika“ i „Upitnik problema i potreba starije generacije obiteljskih poduzetnika“. Ovi upitnici imaju za cilj identificirati probleme i potrebe mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika povezane s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću.
2. fokus grupe, koje će omogućiti detaljniju razradu identificiranih problema i potreba mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika, definirati uzroke problema, mogućnosti djelovanja i uloge različitih dionika u rješavanju problema ili zadovoljavanju potreba povezanih s generacijskom tranzicijom.
3. *360° Stakeholder Feedback*, koji će omogućiti: identifikaciju i izazivanje postojećih uvjerenja i mentalnih modela različitih dionika povezanih s problemom generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima; identifikaciju i vrednovanje utjecajnih faktora na proces generacijske tranzicije koji će utjecati i na buduće razvojne tijekove toga procesa; i prepoznavanje „slijepih točaka“ i slabih signala promjene povezanih s generacijskom tranzicijom. Podatci će se analizirati metodom deskriptivne statistike.

U kombiniranju različitih tehnika sistemskog pristupa u okviru scenario metode ne postoje univerzalna pravila njihove primjene, već ona ovisi o problemu, ciljevima istraživanja i samom istraživaču. Stoga će se doprinos ove disertacije ogledati i u metodološkom okviru koji će biti detaljno opisan, s argumentiranim odabirom svake istraživačke tehnike koja će se koristiti radi ostvarivanja ciljeva rada.

3. OBITELJSKO PODUZEĆE, ŽIVOTNI CIKLUS I FUTUROLOŠKE PARADIGME

Suština je istraživanja ove disertacije u procjeni budućnosti djelovanja obiteljskih poduzeća u kontekstu generacijske tranzicije i postavljanje metodološkog okvira koji za cilj ima dovesti u pitanje postojeću paradigmu povezano s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima. Stoga je potrebno definirati osnovne kategorije koje će prikazati konceptualne izazove istraživanja. To je, prije svega obiteljsko poduzeće koje će se promatrati kao sistem koji se sastoji od podsistema povezanih direktnim i/ili indirektnim vezama i koje je uvijek u promjenjivoj interakciji s okruženjem. Zatim životni ciklus obiteljskog poduzeća s posebnim naglaskom na fazu generacijske tranzicije koja je definirana kao istraživački fokus ove disertacije. Na kraju, to je metoda izrade scenarija kao metodološki okvir koji će omogućiti povećanje fonda znanja i razumijevanja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima (u budućnosti).

3.1. Obiteljsko poduzeće

Lav Nikolajevič Tolstoj, u svom pismu zaručnici Valeriji 9. studenoga 1856. napisao je kako čovjek može veličanstveno živjeti u ovom svijetu, ako zna kako raditi i kako voljeti (Hazan i Shaver, 1990). Sigmund Freud, jedan od najutjecajnijih svjetskih znanstvenika najpoznatiji kao utemeljitelj psihoanalize, smatrao je kako su ljubav i posao (njem. *lieben und arbeiten*) temelji čovječnosti. Pri tome ljubav predstavlja osjećaj bliskosti i povezanosti, a posao osjećaj korisnosti. Uspješan spoj tih dvaju osjećaja smatrao je glavnim izvorom samopouzdanja i uživanja u životu (Ceccoli, 2012). Erik Erikson, priznati psihoanalitičar koji je dalje nastavio raditi na Freudovoj tezi, smatrao je kako se jedino održavanjem ravnoteže ljubavi i posla postiže zadovoljstvo životom (Kets de Vries et al., 2007). Ova analogija može se jednostavno primijeniti na obiteljsko poduzetništvo u kojem se ispunjenje i zadovoljstvo životom, prvo poduzetnika, a zatim i ostalih obiteljskih članova, postiže održavanjem dobrih obiteljskih odnosa i održivom uspješnosti poslovanja. Kao što je Freud ljubav i posao opisao temeljima čovječnosti, za obiteljske poduzetnike, ljubav i posao temelji su njihove životne misije u kojoj se neprekidno isprepliću poslovni i osobni interesi.

Većina konflikata u obiteljskom poduzeću proizlazi iz sukoba interesa pojedinca koji ima potrebu stvoriti prilike za sebe, u smislu ostvarenja financijske koristi, ali i kvalitetnih međuljudskih odnosa, te interesa poduzeća usmjerenih k postizanju što boljih poslovnih rezultata. Međutim, te dvije grupe interesa u obiteljskom poduzeću nemoguće je u potpunosti

odvojiti jer su međusobno isprepletene. Dodatni problem proizlazi iz isprepletenosti interesa i ostalih članova obitelji uključenih u posao. Želja, motivacija i odluka obiteljskih članova o uključivanju u posao i odnosi među obiteljskim članovima utječu na poduzeće, jednako kao što poduzeće utječe na odabir karijere, obiteljske odnose i financijsko stanje obiteljskih članova (Jurinski i Zwick, 2002). Obiteljsko poduzeće doživljava se kao nastavak obitelji, vođeno obiteljskim vrijednostima. Uspostavljanje i održavanje ravnoteže između dvije grupe interesa cilj je svakog obiteljskog poduzetnika. S obzirom na veliku važnost koja se u obiteljskom poduzetništvu pridodaje obiteljskim interesima i obiteljskim vrijednostima, koje predstavljaju temelj svakog obiteljskog poduzeća, izučavanje obiteljskog poduzetništva traži širenje paradigme tradicionalne teorije menadžmenta koja tu komponentu zanemaruje.

3.1.1. Definicija obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzetništvo oduvijek je izazivalo poseban interes među znanstvenicima različitih disciplina zbog jedinstvenog spoja obitelji i posla. Počeci istraživanja obiteljskog poduzetništva kao zasebnog znanstvenog istraživačkog područja sežu u 1964. godinu, objavom Donnelleyevog članka pod nazivom „The Family Business“, u Harvard Business Reviewu (Harms, 2014). Donnelly je potrebu za davanje zasebnog prostora obiteljskom poduzetništvu u znanstvenom istraživanju argumentirao tako što je istaknuo specifične karakteristike obiteljskih poduzeća koje ih razlikuju od neobiteljskih, a one se odnose na: uključenost obiteljskih članova u poduzeće, posljedice njihova utjecaja na poslovnu performansu poduzeća, specifičnu upravljačku strukturu obiteljskih poduzeća i pitanje nasljeđivanja. Donnelly je opisao obiteljska poduzeća onima u koje su uključene najmanje dvije generacije iste obitelji, a njihova uključenost utječe na definiranje politika poduzeća, ali i na interese i ciljeve obitelji (Donnelly, 1964). Donnelley (1988) je smatrao kako se svako obiteljsko poduzeće prepoznaje u barem jednoj od sljedećih karakteristika:

- odnos među članovima obitelji jedan je od glavnih faktora koji će utjecati na donošenje odluke o budućem lideru obiteljskog poduzeća;
- žene, sinovi ili kćeri sadašnjih ili bivših lidera poduzeća nalaze se u upravnom odboru poduzeća;
- važne institucionalne vrijednosti poduzeća su identificirane s obitelji, bilo formalno (u službenim dokumentima tvrtke) ili neformalno (kroz tradiciju poslovanja);
- ponašanje i životni stil članova obitelji odražavaju se na ugled obiteljskog poduzeća neovisno o tome jesu li aktivno povezani s poduzećem;

- članovi obitelji koji su formalno uključeni u obiteljsko poduzeće osjećaju se dužnima zadržati vlasničke udjele ili dionice poduzeća iz razloga koji nadilaze financijske interese, što je posebno vidljivo u trenutcima kada poduzeće loše posluje;
- položaj člana obitelji u poduzeću utječe na njegov položaj u obitelji;
- prilikom donošenja odluke o razvoju svoje karijere, članovi obitelji razmatraju i svoju ulogu u odnosu na obiteljsko poduzeće.

Iako je Donnelleyeva definicija i opis obiteljskog poduzeća jedna od prvih kojom se pokušala objasniti specifičnost i važnost zasebnog istraživanja obiteljskog poduzetništva, prikazuje duboko shvaćanje povezanosti više dimenzija (obitelj, posao, vlasništvo) čiji spoj omogućava postizanje konkurentske prednosti s jedne strane, ali potencijalno može i ugroziti održivost obiteljskog poduzeća. Štoviše, osim povezanosti više dimenzija koje sačinjavaju sistem obiteljskog poduzeća, Donneley se osvrće i na njihov međuovisni utjecaj koji se odražava na poslovnu performansu poduzeća i obiteljske odnose.

Iako je Donnelly prvi znanstvenik koji je objavio članak na temu obiteljskog poduzetništva i time potaknuo interes među istraživačima, prekretnicu u istraživanju obiteljskog poduzetništva označio je izlazak prvog broja časopisa Family Business Review, 1988. godine, prvog redovito objavljivanog časopisa koji se bavio temama obiteljskih poduzeća. Prvi članak na temu obiteljskog poduzetništva u prvom izdanju časopisa Family Business Review, kojeg potpisuju autori Lansberg, Perrow i Rogolsky (Chua et al., 1999) nije ponudio definiciju obiteljskog poduzeća već se kritički osvrnuo na prethodna istraživanja koja nedovoljno prepoznaju posebnosti obiteljskih poduzeća. Time je potaknuo raspravu o važnosti definiranja obiteljskog poduzeća (Harms, 2014). Sljedeće godine, 1989., Family Firm Institute započinje s prepoznavanjem znanstvenika iz područja obiteljskog poduzetništva, godišnjim nagradama za najbolji neobjavljeni rad i najbolju disertaciju na temu obiteljskog poduzetništva (Litz et al., 2012).

Iako se o temi obiteljskog poduzetništva kroz različite znanstvene i stručne radove raspravlja već tridesetak godina, još nije postignuto suglasje oko jedinstvene definicije obiteljskog poduzeća koja bi omogućila identifikaciju, kvalitetnu usporedbu i uspostavljanje potrebne potporne infrastrukture za obiteljska poduzeća. U tablici 3.1. prikazane su različite definicije obiteljskog poduzeća kroz povijest, u kojima se vidi kako definicija obiteljskog poduzeća nije značajno napredovala od Donnelleyeve iz 1964. godine, čak naprotiv, mnoge niti ne prepoznaju multidimenzionalnost obiteljskog poduzetništva i sistemsko funkcioniranje tog posebnog oblika poduzetništva.

Tablica 3.1 Različite definicije obiteljskog poduzeća od 1964 do 2000. godine

Donnelley, 1964	…kada se može povezati s barem dvije generacije obitelji i kada je povezanost obitelji i posla utjecala na razvoj politika poduzeća, ali i na obiteljske interese i ciljeve (str. 94).
Barry, 1975	…kojim upravljaju članovi iste obitelji (str. 42).
Barnes i Hershon, 1976	…kontrolni vlasnički paket je u rukama jednog ili više članova iste obitelji (str. 106).
Alcorn, 1982	…profitni poslovni subjekt s jednim vlasnikom, partnerstvo ili korporacija. Ako se radi o poduzeću čije dionice kotiraju na burzi, obitelj mora upravljati poduzećem (str. 23).
Beckhard i Dyer, 1983	Podsistemi unutar sistema obiteljskog poduzetništva obuhvaćaju: 1) posao kao entitet, 2) obitelj kao entitet, 3) osnivača kao entitet, i 4) organizacije koje ih povezuju (kao što je, primjerice, uprava poduzeća) (str. 6).
Davis, 1983	…radi se o interakciji dvaju sistema – obitelji i posla – na kojoj se temelje glavne karakteristike i posebnost obiteljskog poduzeća (str. 47).
Rosenblatt, de Mik, Anderson i Johnson, 1985	…u kojem je većina vlasništva i kontrole u rukama jedne obitelji i u kojem su dvoje ili više članova te iste obitelji u jednom trenutku bili direktno uključeni u poduzeće (str. 4-5).
Stem, 1986	…poduzeće u vlasništvu članova jedne ili dvije obitelji koje njime upravljaju (str. 21).
Dyer, 1986	…u kojem su odluke o vlasništvu i upravljanju pod utjecajem odnosa unutar jedne ili više obitelji (str. 14).
Churchill i Hatten, 1987	...u kojem se očekuje preuzimanje, odnosno prenošenje kontrole upravljanja poduzećem sa starije generacije poduzetnika na mlađu generaciju nasljednika (str. 52).
Ward, 1987	…radi se o poduzeću čija će se kontrolna upravljačka uloga prenijeti na sljedeću generaciju nasljednika (str. 252).
Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988	…u kojem članovi obitelji imaju pravnu kontrolu nad vlasništvom (str. 2).
Handler, 1989	…većina poslovnih odluka i planova povezanih s tranzicijom liderstva pod utjecajem su članova obitelji koji su dio menadžmenta poduzeća ili su članovi upravnog odbora (str. 262).
Galio i Sveen, 1991	...u kojem su članovi jedne obitelji većinski vlasnici poduzeća i imaju potpunu kontrolu upravljanja poduzećem (str. 181).
Lyman, 1991	…potpuno vlasništvo nad poduzećem mora biti u rukama članova jedne obitelji, gdje barem jedan vlasnik treba biti zaposlen u poduzeću, a drugi član(ovi) obitelji zaposleni ili barem redovito pomagati obiteljskom poduzeću (str. 304).
Carsrud, 1994	…odluke o vlasništvu i upravljačkim politikama poduzeća pod snažnim su utjecajem članova povezanih emocionalnim vezama (str. 40).
Beehr, Drexler i Faulkner, 1997	…u kojem su vlasnik i barem još jedan zaposlenik članovi iste obitelji. Članovi obitelji obnašaju vise različitih uloga, neke od kojih su direktno povezane s poslom, druge nisu, ali utječu na obiteljsko poduzeće (str. 297).
Gersick, Davis, McCollom-Hampton i Lansberg, 1997	Glavni cilj vlasnika obiteljskog poduzeća je profitabilan posao i dobar životni standard obitelji. Kako bi ostvario određeni poslovni cilj, obiteljski poduzetnik ponekad mora žrtvovati ostvarenje nekog drugog cilja (obiteljskog), i obrnuto.
Montemerlo, 2000 (u Vallone, 2013)	… u kojem obiteljski članovi utječu na strateške odluke poduzeća i imaju namjeru zadržati ili se uključiti u vlasništvo i upravljanje poduzećem s vremenom, bez obzira na trenutnu razinu i prirodu njihove uključenosti.

Uz autore navedene u tablici koji su na različite načine pokušali definirati obiteljska poduzeća, prema kriterijima vlasništva, upravljanja i transgeneracijske tranzicije, potrebno je spomenuti još neke znanstvenike koji su također kroz 20. st. svojim znanstveno-istraživačkim radom doprinijeli raspravi o važnosti jasnog definiranja obiteljskog poduzeća: Litz (1995), Wortman (1994), Shanker i Astranchan (1996), Wall (1998), Westhead i Cowling (1998), i dr.

Radi iznalaženja rješenja za jedinstvenu definiciju obiteljskog poduzeća, Chrisman et al. (2005), zaključili su kako definicija obiteljskog poduzeća treba biti temeljena na karakteristikama koje obiteljska poduzeća čine drugačijima od neobiteljskih poduzeća, a to je obiteljska uključenost i utjecaj na poslovne procese kroz vlasništvo i upravljanje, te namjera generacijske tranzicije u budućnosti. Chua et al. (1999) ipak su izrazili sumnju u potpunost takve definicije obiteljskog poduzeća jer sagledavanje uključenosti obitelji kroz vlasništvo, upravljanje i transgeneracijsko nasljeđivanje može dovesti do pretjerano pojednostavljenog shvaćanja obiteljskog poduzetništva. Istaknuli su važnost prepoznavanja različitosti obiteljskih poduzeća međusobno, te je stoga potrebno u definiciju uključiti i druge faktore kao što su vizije i namjere obiteljskih članova, koji uvelike mogu utjecati na poslovnu performansu obiteljskog poduzeća i održivost njegova razvoja.

Neovisno o naporima pojedinih znanstvenika u iznalaženju zajedničke definicije koja bi bila prihvatljiva svim istraživačima obiteljskog poduzetništva, većina znanstvenika koristi najpragmatičniju definiciju. Prema toj definiciji, obiteljsko poduzetništvo pretpostavlja uključenost obitelji u vodstvo poduzeća i njegovu vlasničku strukturu i/ili mišljenje vlasnika radi li se o obiteljskom poduzeću ili ne (Anderson et al., 2005). I dalje se vodi rasprava među znanstvenicima i istraživačima obiteljskog poduzetništva vezano za kontekstualne faktore koji utječu na potrebu za različitim definiranjem obiteljskog poduzeća, s obzirom na različite pravne okvire, kulture, definicije i shvaćanje obitelji u različitim zemljama svijeta. Stoga se definicija uglavnom i dalje prilagođava kontekstu istraživanja, ovisno o kulturi, području i razdoblju istraživanja što ne pridonosi stvaranju konsenzusa oko jedinstvene definicije obiteljskog poduzetništva (Harms, 2014).

Nedostatak prave definicije obiteljskog poduzetništva prepoznala je i Europska komisija. Kako bi olakšala kreiranje valjanih politika i drugih inicijativa usmjerenih prema iskorištavanju punog potencijala obiteljskih tvrtki, Europska komisija poduzela je niz mjera. Između ostalog, prihvatila je prijedlog finske ekspertne grupe za europsku definiciju

obiteljskog poduzeća (European Comission, 2009). Obiteljsko poduzeće, bez obzira na njegovu veličinu, jest ono u kojem:

1. većinu prava odlučivanja ima(ju) osnivač(i), ili osoba(e) koje su kupile vlasnički udio u tvrtki ili njihovi bračni partneri, roditelji, dijete ili direktni nasljednici djece;
2. najmanje jedan predstavnik obitelji je formalno uključen u upravljanje tvrtkom;
3. tvrtke čijim se vrijednosnicama trguje na burzi odgovaraju definiciji obiteljskih tvrtki ako osnivač, vlasnik dijela tvrtke ili njegova/ njezina obitelj ili potomci, posjeduju barem 25 % prava odlučivanja.

Ova definicija uključuje obiteljske tvrtke koje još nisu obavile prvi generacijski prijenos vlasništva, tvrtke s jednim vlasnikom, i poslovne pothvate koji su pokrenuti samozapošljavanjem (European Comission, 2009). Dakle, postoji suglasje da je učešće obitelji u vlasničkoj strukturi i vodstvu ono što čini obiteljsko poduzetništvo drukčijim od ostalih oblika poduzetništva, što im omogućuje da upravljaju poduzećem, uvažavajući ne samo poslovne već i obiteljske ciljeve.

3.1.2. Obiteljsko poduzeće kao sistem

Iz definicija obiteljskog poduzeća vidljivo je da u obiteljskom poduzeću postoje različite funkcije (vlasničke, upravljačke, obiteljske) u koje su uključeni različiti sudionici (članovi obitelji i neobiteljski članovi). Za razumijevanje interakcija između različitih funkcija i sudionika potrebno je obiteljsko poduzeće definirati kao sistem, što zahtijeva razumijevanje definicije sistema. Sistem je, iz perspektive teorije sistema, svaka cjelina koja se sastoji od podsistema povezanih direktnim i/ili indirektnim vezama, a koja je uvijek u promjenjivoj interakciji s okruženjem (von Bertalanffy, 1967). Teoriju sistema kao posebnu disciplinu 50-ih godina prošloga stoljeća uveli su znanstvenici Ludwig von Bertalanffy, Anatol Rapoport, Kenneth Boulding, Margaret Mead, Gregory Bateson, i drugi. Teoriju sistema karakterizira spoj teorijskih principa i koncepata više disciplina, poput: filozofije, fizike, biologije, društvenih i tehničkih znanosti (Friedman i Neuman Allen, 2014). Primjena teorije sistema vrlo je široka, a neophodna je u svim slučajevima postojanja interakcije unutar promatrane pojave i interakcije te pojave s okruženjem, što je prisutno i kod obiteljskog poduzeća.

Sistemski teoretičari naglašavaju važnost prepoznavanja međuovisnosti odnosa. Fokus njihovih istraživanja je razumijevanje interakcija svih dijelova sistema i načina na koje njihova interakcija utječe na stvaranje sinergijskih efekata karakterističnih za funkcioniranje

neke cjeline. Interakcije čine neku pojavu sistemom, te se izoliranim promatranjem komponenata odstupa od definicije sistema, čime se propuštaju važne informacije koje se mogu uočiti samo promatranjem cjeline sistema. Isto tako, ako se promatra samo cjelina, zanemarujući promjene koje se događaju na razini komponenti sistema, zanemaruju se pojedinačni utjecaji koji će se odraziti na cjelokupni sistem. Prema Bertalanffyju (1972), cjelina se niti ne može sagledavati kroz njene komponente, s obzirom na to da svaki živi organizam ovisi o interakciji komponenata unutar sistema. Pri tome, organizam nije statičan već dinamičan, nije zatvoren već otvoren te spontano i aktivno traga za stimulacijom, ne čekajući se da se ona dogodi i da tek tada na nju reagira.

S obzirom na to da se u definiciji obiteljskog poduzeća prepoznala važnost međusobnog razlikovanja obiteljskih poduzeća radi obiteljske komponente koja je specifična za svako obiteljsko poduzeće, potrebno je prvo sagledati obitelj kao sistem. Obitelj se može promatrati kao otvoreni sistem koji se sastoji od određenih komponenti (podsistema) koje su u neprekidnoj interakciji i koje djeluju prema određenim pravilima (obiteljskim običajima, vrijednostima, ciljevima, i dr.). Promjene u jednom dijelu sistema (kod jednog obiteljskog člana) izazivaju reakcije i promjene u ostatku sistema (među ostalim obiteljskim članovima). Procesi koji se pritom događaju su *interaktivni* i funkcioniraju po principu *povratne sprege*. Ti se procesi događaju unutar samog sistema (između komponenti obiteljskog sistema), ali i u odnosu na vanjski svijet (okruženje). Povratna sprega može biti pozitivna i negativna. Negativne povratne sprege su oni obrasci interakcije koji održavaju stabilnost sistema i smanjuju promjenu tako što će omogućiti da obiteljski sistem i dalje funkcionira na isti način kao do sada. Pozitivne povratne sprege su obrasci interakcije koji olakšavaju promjenu i kretanje prema rastu ili raspadanju, kada postoji potreba za promjenom (Psihologika; Wagner Jakab, 2008).

Prema Minuchinovom strukturalnom modelu (Minuchin, 1974), obitelji se *organiziraju* u različite manje jedinice ili podsisteme koji zajedno čine veći obiteljski sistem. Takvi podsistemi najčešće su organizirani po spolu ili generaciji. Najčešća je podjela na tri primarna podsistema obitelji: bračni (ili partnerski), roditeljski i sestrinski/bratski. Svaki podsistem razlikuju članovi, uloge/zadatci i interesi. Obitelji se mogu organizirati u podsisteme kako bi ostvarili zadatke i ciljeve obitelji, ali i pojedinih članova (Hadfield, 2000). Kada se članovi, uloge/zadaci ili interesi povezani sa svakim podsistemom preklapaju s onima drugih podsistema, smatra se da obitelji imaju poteškoće. Na primjer, kada dijete sudjeluje u rješavanju problema bračnog podsistema (Morgaine, 2001).

Obitelji povlače *granice* između onoga što je uključeno u obiteljski sistem i onoga što je izvan sistema. Granice se javljaju na svakoj razini sistema i između podsistema, utječu na kretanje članova unutar i izvan sistema i reguliraju protok informacija unutar i izvan obitelji. Iako je pojam granica primijenjen na obiteljske sisteme uglavnom metaforičan, propusnost tih granica često razlikuje jednu obitelj od druge. Neke obitelji imaju vrlo otvorene granice u kojima članovima i drugima dopušta slobodan ulazak i izlazak bez puno ograničenja, dok u drugim obiteljima postoje jasna pravila prema kojima članovi obitelji mogu izaći, a koji se mogu unijeti u obiteljski sistem. Granice također reguliraju protok informacija u obitelji. U zatvorenijim obiteljima postoje stroga pravila o tome koje se informacije mogu raspravljati i s kime. Nasuprot tome, informacije mogu slobodnije protjecati u obiteljima koje imaju slobodnije granice. Važno je napomenuti kako se propusnost granica obiteljskog sistema mijenja s razvojnom dobi i potrebama obiteljskih članova. Primjerice, razvojne potrebe adolescenata i mladih vrše pritisak na granice obiteljskog sistema, dolaskom novih ideja, želja i osoba koje postaju dio njihovog života (Family Systems Theory; Morgaine, 2001).

Obitelj se sastoji od više članova, svaki od kojih ima svoje individualne zahtjeve i ciljeve, koji nisu nužno usklađeni s obiteljskima. Zbog toga u obitelji kontinuirano postoji potreba za održavanjem dobrog balansa između obiteljske želje da se održi stabilnost i zajedništvo među obiteljskim članovima (tzv. homeostaza) i potrebe da se obitelj mijenja pred zahtjevima i potrebama pojedinih članova obitelji za individualizacijom (tzv. morfogeneza). Obiteljska homeostaza stoga predstavlja proces adaptacije i kontroliranjadijelova obiteljskog sistema kako bi sistem ostao nepromijenjen, a obiteljska morfogeneza predstavlja mehanizam kontroliranog razvoja. Funkcionalna obitelj je ona koja uspijeva razviti odgovarajuću ravnotežu između homeostaze i morfogeneze, a to je moguće samo ako je obiteljski sistem:

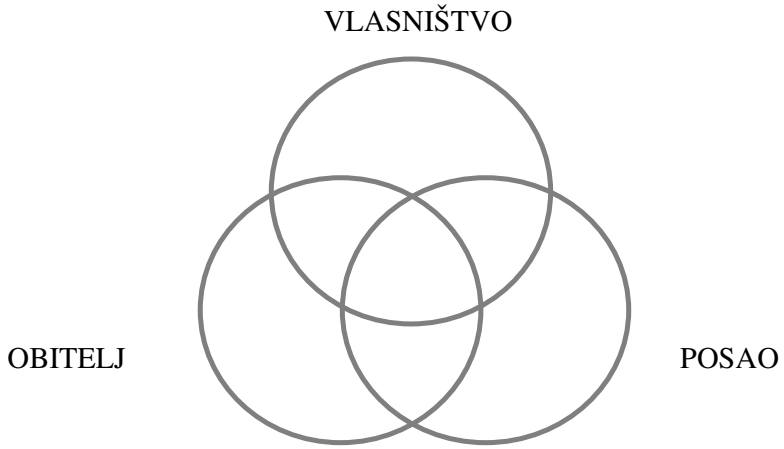
- … otvoren, u smislu internih interakcija i interakcija sistema s okruženjem i komunikacijskih procesa;
- … prepoznaje različite procese utjecaja na sistem;
- … postoji svjesnost o neravnoteži snaga i razvojnih potreba među komponentama sistema kroz životni ciklus;
- … uspostavlja mehanizme rješavanja konflikata različitih ciljeva, interesa, želja i potreba obiteljskih članova (Psihologika; Wagner Jakab, 2008).

Samo tako je obiteljski sistem u stanju ostvariti neophodne promjene, istovremeno održavajući stanje funkcionalne ravnoteže unutar sistema.

Kroz opis funkcioniranja obiteljskog sistema može se zaključiti kako se radi o kompleksnim i interaktivnim procesima koji utječu na obiteljski sistem. Ako se obiteljskoj još doda poslovna i vlasnička dimenzija, te ih se promatra kao podsisteme jedne cjeline ili sistema, takav sistem se može nazvati sistemom obiteljskog poduzeća.

U znanstvenoj i stručnoj praksi, poznat je model tri međusobno preklapajuća kruga obiteljskog poduzetništva (engl. *The Three-Circle Model of the Family Business System*) koji su sedamdesetih godina prošlog stoljeća osmislili Renato Tagiuri i John Davis s Harvard Business School. Model je prvi put prikazan u okviru članka u nastajanju 1982. godine na Harvard Business School (Tagiuri i Davis, 1982), a prvi put objavljen u časopisu Family Business Review 1996. godine u članku koji se može nazvati klasikom iz područja obiteljskog poduzetništva, pod nazivom - "Bivalent Attributes of the Family Firm" (Tagiuri i Davis, 1996).

Slika 3.1 Model tri kruga obiteljskog poduzetništva



Izvor: Tagiuri, R., Davis, J. „Bivalent Attributes of the Family Firm." Family Business Review 9(2) (1996): 199-208.

Tri međusobno povezana kruga opisuju interese i interakcije unutar sistema obiteljskog poduzeća, koji se odnose na obitelj, posao i vlasništvo (Tagiuri i Davis, 1996). Dva glavna podsistema koja se vezuju uz obiteljsko poduzetništvo – obiteljski i poslovni – međusobno su sukobljavajućih karakteristika pa je teško zamisliti njihov uspješan spoj i koegzistenciju (Dessault, 2014). Obiteljski podsistem postavlja svoje interese ispred interesa drugih, karakterizira ga povezanost članova obitelji osjećajima, lojalnost, pripadnost, pružanje osjećaja sigurnosti i podrške, a članstvo je doživotno (ili dugotrajnije). S druge strane, poslovni podsistem prožet je neizvjesnošću, preuzimanjem rizika, karakterizira ga

eksperimentiranje, traganje, istraživanje, sačinjen je od zajednice ljudi s različitim interesima, koji obavljaju točno definirane zadatke, traže se očekivani rezultati, članstvo traje onoliko dugo koliko se postižu zadani ciljevi, a emocionalni odnosi manje su važni (Čovo, 2007). Tim se dvama podsistemima pridodaju još i vlasnički interesi. U obiteljskom poduzetništvu vlasnici se nerijetko poistovjećuju s menadžmentom pa im se stoga ne posvećuje potrebna pažnja. Iako u obiteljskim poduzećima vlasnik poduzeća najčešće njime i upravlja, to ne mora biti slučaj, osobito u kasnijim razvojnim fazama poduzeća (Francis Clark, 2014).

Svaka obitelj ima svoju povijest i kulturu življenja koji su pomogli formiranje određenih modela ponašanja i uspostavu vrijednosti kojima se vode. Vrijednosti obitelji uglavnom se manifestiraju kroz nepisana pravila ponašanja i življenja koja se svjesno ili nesvjesno prenose kroz naraštaje. Tome pridonosi zajedničko provođenje vremena te istraživanje i artikuliranje zajedničkih vrijednosti. Kako se obitelj širi, važno ih je osvješćivati kako bi i dalje djelovale kao čvrsta poveznica svih članova obitelji. Zajedničke vrijednosti obitelji smatraju se temeljem za potpunu predanost i podršku obiteljskom poduzeću dugoročno. Obiteljske vrijednosti ili nepisana pravila važna su u poslovnom kontekstu jer će ta nepisana pravila odrediti koji će članovi obitelji, kada i po kojim uvjetima moći sudjelovati u vlasništvu, upravljanju ili zaposlenju unutar poduzeća. Isto tako, moć koju pojedini članovi obitelji uživaju uvjetovana je obiteljskim vrijednostima koliko i kulturnim normama nametnutim iz okruženja.

Sve obitelji vođene su vlastitim pravilima komunikacije, u smislu razmjene informacija, otkrivanja osjećaja, suradnje, pregovaranja i međusobnog uvažavanja. Obiteljska poduzeća s rigidnim, nefleksibilnim pravilima komunikacije koja su temelj stvaranja obiteljskih vrijednosti, trebaju uvesti neki oblik intervencije vanjskih članova koji će donijeti nova iskustva i znanja te objektivnije sagledati situaciju u obiteljskom poduzeću. Vanjski članovi uprave, profesionalni menadžer ili poslovni savjetnik primjeri su jednostavnih oblika intervencije za takva obiteljska poduzeća (Kets de Vries et al., 2007).

Uobičajena tendencija većine obiteljskih poduzetnika je održavanje *statusa quo* kada su suočeni s konfliktnom situacijom, unatoč tome što uzrokuje tjeskobu i samo odgađa rješavanje problema. No, neke obitelji imaju pravila koja promoviraju otvoreno rješavanje konflikata. Otvoreno rješavanje konflikata jedne vrste često otkriva probleme druge vrste koji mogu biti i pogubniji za budućnost obiteljskog poduzeća. Primjer toga može biti unutarnji konflikt poduzetnika koji se ne želi povući s čelne pozicije, a pravi razlog leži u manjku povjerenja u sposobnost mlađe generacije potencijalnih nasljednika da preuzmu upravljačke

funkcije. Takve situacije često dovode do podjela i narušavanja obiteljskih odnosa i odgađanja svih prijenosa – znanja, uloga, upravljačke kontrole, socijalnog kapitala, moći (Daspit et al., 2016) i time ugrožavanja poslovnog podsistema obiteljskog poduzeća.

Povezanost obiteljskih članova također je važan element svakog obiteljskog podsistema koji se odražava i na poslovni podsistem. Bilo koji ekstrem, u tom smislu, nije dobar jer se pretjerani fokus stavlja ili na poslovne ili na obiteljske interese. Obitelji bez kvalitetnog emocionalnog odnosa ne uživaju međusobnu podršku članova već se odnos temelji isključivo na doprinosu razvoju poduzeća. Drugi ekstrem predstavljao bi pretjerani fokus na interese obitelji koji ponekad može ugroziti održivost obiteljskog poduzeća. S obzirom na to da se napredovanje unutar obiteljskog poduzeća vrši prema kriteriju obiteljskog članstva, osim neučinkovitog vodstva raste i nezadovoljstvo neobiteljskih članova svojom pozicijom. Kako bi održali balans između te dvije grupe interesa, neke obitelji odlučuju formalizirati neka od navedenih pitanja jasno definirajući kvalifikacije i ostale uvjete potrebne za zaposlenje na određenoj poziciji (Schuman et al., 2010).

Fleksibilnost u donošenju odluka i sposobnost prilagodbe na novonastale vanjske uvjete također su karakteristike svakog poduzeća, a u obiteljskim poduzećima posebno radi njihove sklonosti naginjanju ekstremima – pretjeranoj rigidnosti ili fleksibilnosti. Rigidnost koja je daleko prisutnija u obiteljskim poduzećima povezuje se i s pitanjem autonomnosti najčešće mlađe generacije, koja je prisiljena uključiti se u obiteljski posao neovisno o svojim afinitetima, bez mogućnosti autonomnog djelovanja unutar poduzeća. Takvi pojedinci, koji nisu mogli razviti vlastite sposobnosti i samopouzdanje, neće biti sposobni funkcionirati i samostalno donositi odluke u teškim situacijama (Carlock et al., 2001).

Promatranjem obiteljskog poduzetništva kao sistema pronalazi se objašnjenje kako komponente sistema obiteljskog poduzetništva zasebno, izoliranim sagledavanjem različitih vrijednosti i interesa, zasigurno ne mogu predstavljati konkurentske prednosti obiteljskog poduzetništva. Međutim, upravo interakcije tih triju podsistema po principu povratne sprege mogu stvoriti sinergijske efekte djelotvorne za obiteljska poduzeća. Usprkos kompleksnim interakcijama podsistema u obiteljskom poduzeću koje mogu upućivati na poteškoće u stvaranju djelotvornih sinergijskih efekata, postoje poduzeća koja svjesnošću o njihovom postojanju i kvalitetnim upravljanjem tih interakcija služe kao primjeri održivih obiteljskih poduzeća.

3.1.3. Prednosti i nedostatci obiteljskih poduzeća

Iz interakcija triju interesnih krugova obiteljskog poduzeća (obitelj, posao i vlasništvo) proizlaze brojne prednosti, ali i nedostatci obiteljskog poduzeća. Neke od njih predstavljaju snagu i stabilnost obiteljskih poduzeća koje im omogućavaju realizaciju izvanrednih poslovnih uspjeha, a druge - nepremostive prepreke koje narušavaju obiteljske odnose i radi kojih brojna obiteljska poduzeća propadaju.

Prednosti obiteljskih poduzeća mogu se, prema Stewart, Lumpkin i Katz (2010), grupirati u četiri područja:

1. Interna koordinacija – odnosi se na diseminaciju informacija i znanja unutar poduzeća, brzo donošenje odluka te brže i učinkovitije rješavanje konfliktnih situacija.
2. Snažna povezanost obitelji i posla, te želja obiteljskih članova da sačuvaju obiteljsku reputaciju, bez poduzimanja oportunističkih aktivnosti na uštrb interesa obiteljskog poduzeća. Želja za očuvanjem obiteljske tradicije i namjera zadržavanja poduzeća u obiteljskom vlasništvu kroz buduće generacije dodatno potiče doprinos povećanju vrijednosti poduzeća (James, 1999).
3. Dugoročna posvećenost poslu koja proizlazi iz snažne povezanosti obitelji i poduzeća te socioekonomskih koristi koje iz te veze proizlaze. Obiteljska poduzeća najčešće nisu ovisna o financiranju iz vanjskih izvora. Članovi obitelji povezani s poduzećem spremni su riskirati vlastiti kapital radi dugoročnog opstanka poduzeća. Osim toga, radi dobre reputacije u podmirivanju dugovanja nerijetko se povoljni izvori financiranja pronalaze u obiteljskim članovima nepovezanim s poduzećem ili poslovnim partnerima s kojima poduzeće dulje vrijeme posluje.
4. Odnosi s vanjskim dionicima ili socijalni kapital koji pripada poduzeću, prenosi se na sljedeću generaciju nasljednika, a ne odlazi s pojedincem koji ga je uspostavio. Obiteljska poduzeća razvijaju dugoročne, stabilne odnose s vanjskim dionicima, te ih učinkovitije koriste u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata. Obiteljska poduzeća poznata su i po svojim altruističnim aktivnostima naspram zaposlenika i zajednice u kojoj djeluju.

Nedostatci obiteljskih poduzeća mogu se također grupirati u četiri područja:

1. Sklonost preuzimanja manjeg rizika: već prilikom ulaska u posao izbjegavaju djelatnosti visokog rizika, oprezni su (konzervativni) prilikom donošenja odluka i odabira strategija, karakterizira ih manje poduzetan, nedisciplinirani i nefleksibilan

menadžment, obiteljski altruizam često se prenosi i na dugotrajno zaposlene neobiteljske članove koji se tretiraju kao obiteljski članovi s povlasticama (iako može biti prednost, predstavlja ograničenje u smislu spremnosti na prilagodbu dinamičnom vanjskom okruženju i novonastalim potrebama poduzeća), … (Stewart, Lumpkin i Katz, 2010).

2. Konflikti na svim razinama, često izazvani nedostatkom jasno artikuliranih poslovnih običaja i procedura (konflikti između osnivača poduzeća, konflikti između starije generacije poduzetnika i mlađe generacije nasljednika, konflikti unutar mlađe generacije potencijalnih nasljednika, konflikti među pripadnicima iste generacije, konflikti između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, konflikti između manjinskih i većinskih vlasnika, …) (IFC, 2011).
3. Neobjektivan odnos poduzetnika prema potencijalnim nasljednicima (osobito prema obiteljskim članovima) – odnosi se na subjektivnost u procjeni njihove sposobnosti, loša i nepravovremena priprema nasljednika za preuzimanje liderske uloge, nedostatak praćenja rada obiteljskih članova, nejasna podjela uloga u poduzeću, specijalizacija obiteljskih članova za ista područja poslovanja, zauzimanjem stava starije generacije poduzetnika „za tebe ovdje uvijek ima mjesta“ mlađa generacija doživljava obiteljsko poduzeće kao rezervnu opciju, i dr. (Stalk i Foley, 2012).
4. Problem mobilizacije i zadržavanja neobiteljskih talenata (Maccabe, 2015): nepostojanje adekvatnog sistema upravljanja talentima, napredovanja i nagrađivanja, nevoljkost uključivanja neobiteljskih članova u vlasničku strukturu obiteljskog poduzeća, nedovoljno fleksibilna i kolaborativna, rigidna poslovna kultura, i dr. Ovaj problem se kroz različita istraživanja pokazao kao jedan od najvećih problema obiteljskih poduzeća posljednjih godina koji znatno utječu na održivost obiteljskih poduzeća (KPMG, 2015; EFB, 2014; Twiddle, 2014).

Obiteljska poduzeća uvijek će poslovati prema sebi svojstvenim pravilima, iz kojih nije uvijek jednostavno u potpunosti isključiti nepotizam. Međutim, radi postizanja dugoročne održivosti poduzeća, obiteljska poduzeća trebaju formalizirati upravljačke politike koje će omogućiti balansiranje poslovnih i obiteljskih interesa, u korist svih s njima povezanim interesnih skupina. U tom kontekstu potrebno je minimizirati negativne efekte interakcije podsistema vlasništva, obitelji i poslovanja, a pospješivati produktivne sinergijske efekte.

3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzetničkog pothvata i relevantne interesne skupine/ dionici

Radi boljeg razumijevanja povezanosti i interakcije podsistema vlasništva, obitelji i poslovanja u obiteljskom poduzeću, potrebno je uvažavati životni ciklus svih triju podsistema obiteljskog poduzeća i njihov međusobni odnos. Budući da se tijekom životnog ciklusa obiteljskog poslovnog pothvata pojavljuje različita struktura dionika različitih interesa, ciljeva i vrijednosti, koji svaki na svoj način utječe na uspješnost upravljanja obiteljskim poduzetničkim pothvatom, potrebno je identificirati takve interesne skupine, s naglaskom na one s najzačajnijim utjecajem na proces generacijske tranzicije.

3.2.1. Životni ciklus obiteljskog poduzetničkog pothvata

Sva bića imaju svoj životni ciklus – ona se stvaraju, rađaju, rastu i razvijaju, stare i, na kraju, umiru. Ljudska bića prolaze kroz životni ciklus koji ima određen vijek trajanja koji je nepredvidiv, ali ipak u okvirima poznatih bioloških ograničenja i očekivanja. Prosječan vijek trajanja životnog ciklusa čovjeka, prema Word Factbooku za 2019. godinu, je 70,5 godina. Na duljinu trajanja životnog ciklusa čovjeka utječu brojni faktori, neki su pod utjecajem čovjeka, a neki dolaze iz okoline, kao što su: socioekonomski status (zaposlenje, dohodak, obrazovanje i ekonomsko stanje), kvaliteta zdravstvenog sustava (kvaliteta, pristupačnost i socijalna jednakost), odnos pojedinca prema vlastitom zdravlju (prekomjerna konzumacija alkohola i duhana, loša ishrana, nedostatak tjelovježbe), genetički faktori, okolišni faktori, ... Posljednjih godina, sve se više istražuju i psihosocijalni faktori i njihov utjecaj na trajanje životnog ciklusa pojedinca (učestalost depresije i zabrinutosti, društvena povezanost pojedinca, subjektivna procjena vlastitog zdravlja, i dr.). Psihosocijalni faktori su zapravo osobni doživljaji situacija kod pojedinca, koji se temelje na osobnom životnom iskustvu, vlastitoj percepciji svog života i svijeta oko sebe (Bae et al., 2017).

Kao što je slučaj kod bića, obiteljska poduzeća također prolaze kroz sličan životni ciklus, a duljina trajanja pojedine faze životnog ciklusa, i na kraju čitavog životnog vijeka obiteljskog poduzeća, uvelike ovisi o interakciji faktora koji utječu na podsisteme obitelji, posla i vlasništva. Dok je životni ciklus pojedinca ipak vremenski biološki ograničen, životni ciklus obiteljskog poduzeća može trajati stotinama i tisućama godina. Kod poduzeća, taj rast i razvoj nije linearan, jer u procesu prolazi kroz niz uspona i padova koji se na različite načine odražavaju na posao i obitelj. S obzirom na to da se obiteljsko poduzeće promatra kao sistem, gdje postoji interakcija i međuovisnost različitih podsistema, potrebno je sagledati životne

cikluse podsistema obitelji, posla i vlasništva prvo zasebno, a onda i promotriti njihovu povezanost, interakciju i međuovisnost radi sagledavanja potencijalnih problema i sinergijskih efekata koje ona mogu prouzročiti.

3.2.1.1. Životni ciklus poslovnog podsistema obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzeće, kao i svako drugo poduzeće, prolazi kroz različite razvojne faze koje pretpostavljaju različite izazove karakteristične za pojedinu razvojnu fazu. Prema Lewis i Churchill (1983), poduzeća prolaze kroz pet razvojnih faza. Životni ciklus poduzeća započinje osnivanjem poduzeća, zatim slijedi aktivno djelovanje poduzeća na tržištu koje obuhvaća razdoblje stabilizacije, rasta i razvoja, a zatim i dozrelosti poslovanja. Završna faza može biti ponovni početak (oživljavanje) ili nestajanje poduzeća.

Kružić i Bulog (2012) promatraju životni ciklus obiteljskog poduzeća kroz četiri razvojne faze i detaljnije opisuju po čemu se te faze razlikuju:

1. Pokretanje i preživljavanje poduzeća - izrazito poduzetnička faza u razvoju obiteljskog poduzeća koju karakterizira: visok financijski rizik, neformalna organizacijska struktura, nedostatak resursa, slaba konkurentska pozicija, te velik pritisak za ostvarivanjem prvih poslovnih rezultata. Ciljevi ove faze su uspješan početak poslovanja, opstanak na tržištu i stvaranje pretpostavki za sljedeću fazu – stabilizaciju poslovanja.
2. Fazu stabilizacije i rasta poduzeća obilježava: formalizacija organizacije poduzeća i uspostava organizacijske stabilnosti (identifikacija zaposlenika s poduzećem, zdrava poslovna klima, uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa s dionicima), kvalitativni i kvantitativni porast poslovne performanse poduzeća, te stvaranje pretpostavki za ostvarivanje daljnjeg rasta. U ovoj fazi naglasak je na kvalitetnom strateškom i financijskom planiranju i pronalasku odgovarajućih strategija za daljnji rast i razvoj poduzeća.
3. Dozrelost poduzeća – izrazito menadžerska faza u poduzeću koju karakterizira: usporavanje rasta profitabilnosti, usporavanje ili neostvarivanje rasta, komunikacija putem formalno uspostavljenih kanala, birokratiziranje, povećanje snage konkurencije. Uspješnost prevladavanja ove faze uvelike ovisi o kvalitetnom profesionalnom menadžmentu (s naglaskom na strateško planiranje i inovativnost).
4. Ponovni početak ili nestajanje poduzeća – označava preživljavanje i novi početak ili propadanje poduzeća. Karakteristike ove faze su pad poslovnih performansi poduzeća i

slabljenje konkurentske pozicije. Uspješnost prevladavanja ove faze i dalje je na kvalitetnom profesionalnom menadžmentu (s naglaskom na sposobnost upravljanja promjenama, inovativnost, krizni menadžment, upravljanje rizicima, kreiranje novih strateških opcija za poduzeće). Rezultat ove faze je propast poduzeća ili započinjanje novog poslovnog pothvata (nadogradnjom i razvojem postojećih ili uvođenjem novih proizvoda i/ili poslovnih procesa u obiteljsko poduzeće).

Kako se poduzeće razvija (kvalitativno) od njegova nastajanja do zrelosti, najčešće raste i veličinom (kvantitativno) i postaje diverzificirano i složeno. U obiteljskim poduzećima dinamika promjena je još izrazitija jer se promjene u obiteljskom podsistemu odražavaju na poslovni. Stoga je potrebno promotriti i životni ciklus obiteljskog podsistema s aspekta uključenosti članova obitelji u obiteljsko poduzeće kroz generacije, kako bi se uočile takve povezanosti i utjecaji koji će se odraziti na uspješnost upravljanja procesima unutar obiteljskog poduzeća, kao što je generacijska tranzicija.

3.2.1.2. Životni ciklus obiteljskih generacija povezanih s obiteljskim poduzećem

Kao i poduzeće, poslovna obitelj prolazi kroz različite razvojne faze, svaku od kojih karakteriziraju različiti izazovi. Iako je maksimalno trajanje životnog ciklusa kod obiteljskih članova vremenski ograničeno radi bioloških faktora, dužina trajanja ljudskog života nepredvidiva je. Događaju se emocionalne i intelektualne promjene koje su u velikoj mjeri uvjetovane protekom vremena, stoga su i razvojne faze u životnom ciklusu obiteljskog podsistema određene godinama generacija (u pravilu dvije ili tri generacije) povezanih s obiteljskim poduzećem.

Prema Davis et al. (1997), četiri su razvojne faze poslovne obitelji:

1. Faza mlade poslovne obitelji – karakterizira ju donošenje ključnih odluka koje će utjecati na budućnost obitelji: kreiranje vizije budućnosti, razmatranje različitih životnih stilova, posvećenost razvoju vlastite karijere, ali i odgovornost prema obiteljskoj ulozi, potencijalno novim odnosima koji će se uspostaviti s roditeljima. Ova razvojna faza obuhvaća relativno dug period od ranih punoljetnih godina poduzetnika do tinejdžerskih godina njihove djece. S poslovnom dimenzijom obiteljskog poduzeća povezana je tako da se u ovoj fazi obiteljsko poduzeće nasljeđuje (ako obiteljsko poduzeće već postoji) ili tek uspostavlja i razvija (ako se radi o prvoj generaciji osnivača obiteljskog poduzeća). Naglasak ove faze je intenzivna posvećenost podsistemu obitelji i podsistemu poslovanja koja može predstavljati izazov za

održavanje pozitivnog obiteljskog i poslovnog balansa. U ovoj razvojnoj fazi poslovne obitelji djeca donose prve stavove o obiteljskom poduzeću i dobivaju iskustvo utjecaja poduzeća na njihove živote.

2. Faza uvođenja mlađe generacije u poslovnu obitelj – u ovoj su fazi pripadnici uključenih generacija 10 - 15 godina stariji nego u prethodnoj. Mlađa generacija izlazi iz tinejdžerske faze života i u fazi je razmatranja opcija o razvoju svoje profesionalne karijere, pa tako i potencijalnog uključivanja u obiteljsko poduzeće. Roditelji pokušavaju procijeniti interes djece za uključivanjem u obiteljski posao, razvijaju kriterije ulaska i planove uvođenja djece u posao, planiraju razvoj njihove karijere u poduzeću, ali i svoju novu ulogu u obiteljskom poduzeću dolaskom mlađe generacije. U ovoj razvojnoj fazi, neki članovi mlađe generacije osnivaju i vlastite obitelji što opet stavlja obiteljsku i poslovnu dimenziju u neravnotežu i može prouzročiti probleme u obiteljskom ili poslovnom podsistemu. Kraj ove faze označava donošenje odluke mlađe generacije – uključiti se u obiteljsko poduzeće ili razvijati karijeru van obiteljskog poduzeća.
3. Faza zajedničkog rada više obiteljskih generacija – ova faza preispituje kapacitet obiteljskog poduzeća da ispuni očekivanja sve većeg broja obiteljskih članova, u smislu: podrške životnom standardu i kvaliteti života na koje su članovi obitelji navikli i karijernih opcija koje obiteljsko poduzeće ima na raspolaganju za obiteljske članove sposobne da ih preuzmu. Ovu razvojnu fazu karakteriziraju međugeneracijski i transgeneracijski konflikti (radi smanjenja roditeljskog autoriteta, razvijanja natjecateljskog duha među pripadnicima iste generacije, sudjelovanja više generacija u obiteljskom poduzeću s različitim ulogama i interesima, …). Starija generacija roditelja u pedesetima, na vrhuncu je svog profesionalnog razvoja te uvodi i mentorira djecu (koja su u dobi između 20 – 30 godina) u upravljanje obiteljskim poduzećem.
4. Faza povlačenja starije generacije – početak ove faze nastupa u razdoblju života roditeljske generacije koja se približava starosti – u 60-im godinama života pa sve do odlaska u mirovinu ili smrti, srednja generacija nasljednika je u svojim 40-ima i već razmatra mogućnosti uključivanja svoje djece u poduzeće, a najmlađa generacija započinje sa stvaranjem vlastite poslovne obitelji. Ovo je razdoblje generacijske tranzicije koja se direktno odražava na sve tri dimenzije sistema obiteljskog poduzeća (obiteljsku, poslovnu i obiteljsku):
    - vlasnička dimenzija: prijenos vlasništva nad obiteljskim poduzećem;
    - poslovna dimenzija: prijenos upravljanja obiteljskim poduzećem;

- obiteljska dimenzija: generacijska tranzicija gdje se starije generacije povlače, a mlađe generacije uvode i preuzimaju ključne uloge u obitelji. Generacijskom tranzicijom mijenjaju se i preuzimaju nove uloge obiteljskih članova različitih generacija i pojedinaca pripadnika tih generacija.

Radi preklapanja različitih interesa dionika triju podsistema obiteljskog poduzeća i brojnosti obiteljskih članova u ovoj fazi, može se zaključiti kako je ova faza kritična za uspješan nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća. Uspješnost upravljanja ovom fazom poslovne obitelji odrazit će se na poslovnu i vlasničku dimenziju sistema obiteljskog poduzetništva.

3.2.1.3. Životni ciklus strukture vlasništva nad obiteljskim poduzećem

Nerazumijevanje vlasničkih mogućnosti obiteljskih poduzetnika može oštetiti poduzeće, uzrokovati gubitak konkurentske prednosti i rezultirati preuzimanjem ili prodajom obiteljskog poduzeća, što znači i njegov prestanak. Potrebno je poznavanje različitih modela vlasništva obiteljskih poduzeća. Iako postoje hibridi, većina obiteljskih poduzeća usvaja jedan od pet modela vlasništva, koji se mogu mijenjati kroz vrijeme, a i ne moraju. Pojedini modeli vlasništva mogu trajati kroz čitav životni ciklus obiteljskog poduzeća, no ipak se češće mijenjaju pod utjecajem promjena obiteljskog i poslovnog podsistema. U neobiteljskim poduzećima, promjene u strukturi vlasništva uvjetovane su promjenama u poslovnom podsistemu, a u obiteljskim poduzećima okidač promjena u vlasničkoj dimenziji obično je potaknut promjenama u obiteljskom podsistemu. Naime, obiteljski članovi imaju različita očekivanja i interese povezane s obiteljskim poduzećem. Dok jedni očekuju da ulazak u vlasničku strukturu pretpostavlja i poslovni angažman u poduzeću, drugi smatraju da je njihovo nasljedno pravo uživati u vlasničkim beneficijama neovisno o njihovoj uključenosti u poslovanje obiteljskog poduzeća.

Baron i Lachenauer (2016) prepoznaju pet modela vlasništva u obiteljskim poduzećima kroz životni ciklus poduzeća. Iako faze distribucije vlasništva nisu unaprijed određene i predvidive kao što je to slučaj u obiteljskoj i poslovnoj dimenziji, najčešće prolaze sljedeći razvojni put:

1. Većinsko vlasništvo osnivača koji je ujedno vlasnik i menadžer obiteljskog poduzeća. Ovakva struktura vlasništva karakteristična je za rane faze razvoja obiteljskih poduzeća kada je veliki pritisak brze prilagodbe na zahtjeve tržišta, koju jednostavna vlasnička struktura podržava. Ovakva vlasnička struktura može se i dalje zadržati ako vlasnik

odluči prepustiti vlasništvo jednom svojem djetetu, a ostalima dati neku drugu vrstu kompenzacije (novac, nekretnine, i dr.).

2. Podijeljeno vlasništvo među partnerima, najčešće braćom i sestrama. Ovaj model vlasništva javlja se u drugoj ili jednoj od sljedećih generacija koje se uključuju u obiteljsko poduzeće. Pretpostavka je da se radi o poduzeću koje je već prepoznato na tržištu i ima tradiciju višegodišnjeg uspješnog poslovanja. U tom slučaju, postoje sljedeće logike prijenosa vlasništva:
    a) vlasništvo se prenosi na sve potencijalne nasljednike u obitelji (djecu dosadašnjeg vlasnika);
    b) vlasništvo se prenosi isključivo na nasljednike određenog spola (tradicionalno to su bili muški nasljednici – sinovi, što danas ne mora biti slučaj);
    c) vlasništvo se prenosi isključivo na nasljednike koji će u poduzeću i raditi.

    Važno je spomenuti da će se ovakvim odlukama osnivača najčešće odrediti kako će se i kroz sljedeće generacije obavljati vlasnička tranzicija u obiteljskom poduzeću. U ovoj fazi nastaju i prvi hibridni modeli vlasništva u kojem osnivač zadržava većinsko vlasništvo, a manjinsko dijeli među djecom. Međutim, tek potpuno prepuštanje poduzeća djeci, pri čemu niti jedan od partnera nema veće pravo odlučivanja od drugoga, podrazumijeva podijeljeno vlasništvo među partnerima.

    Izazov ovog modela vlasništva je sposobnost upravljanja interesima poslovnog i obiteljskog podsistema, a posebno je naglašena odgovornost, međusobno uvažavanje i komplementarnost partnera. Ako nije moguće uskladiti interese i ciljeve različitih obiteljskih članova mlađe generacije, osnivači se mogu odlučiti za razvijanje poslovnog portfelja kroz obiteljski klaster gdje će obiteljsko poduzeće i dalje provoditi svoju osnovnu djelatnost, ali će i financirati razvoj vlastitih poslovnih pothvata obiteljskih članova, povezanih s obiteljskim poduzećem.

3. Disperzirano vlasništvo među različitim generacijama. S protekom životnog ciklusa obiteljske dimenzije obiteljskog poduzeća, sada druga generacija vlasnika razmatra opcije prijenosa vlasništva. Prema Kružić i Bulog (2012), tri su mogućnosti:
    a) da jedan od postojećih vlasnika otkupi sva vlasnička prava što podrazumijeva vraćanje na početnu vlasničku strukturu s jednim vlasnikom;
    b) da prenesu vlasništvo na mlađu generaciju;
    c) da se odluče na prodaju poduzeća, što znači kraj obiteljskog poduzeća.

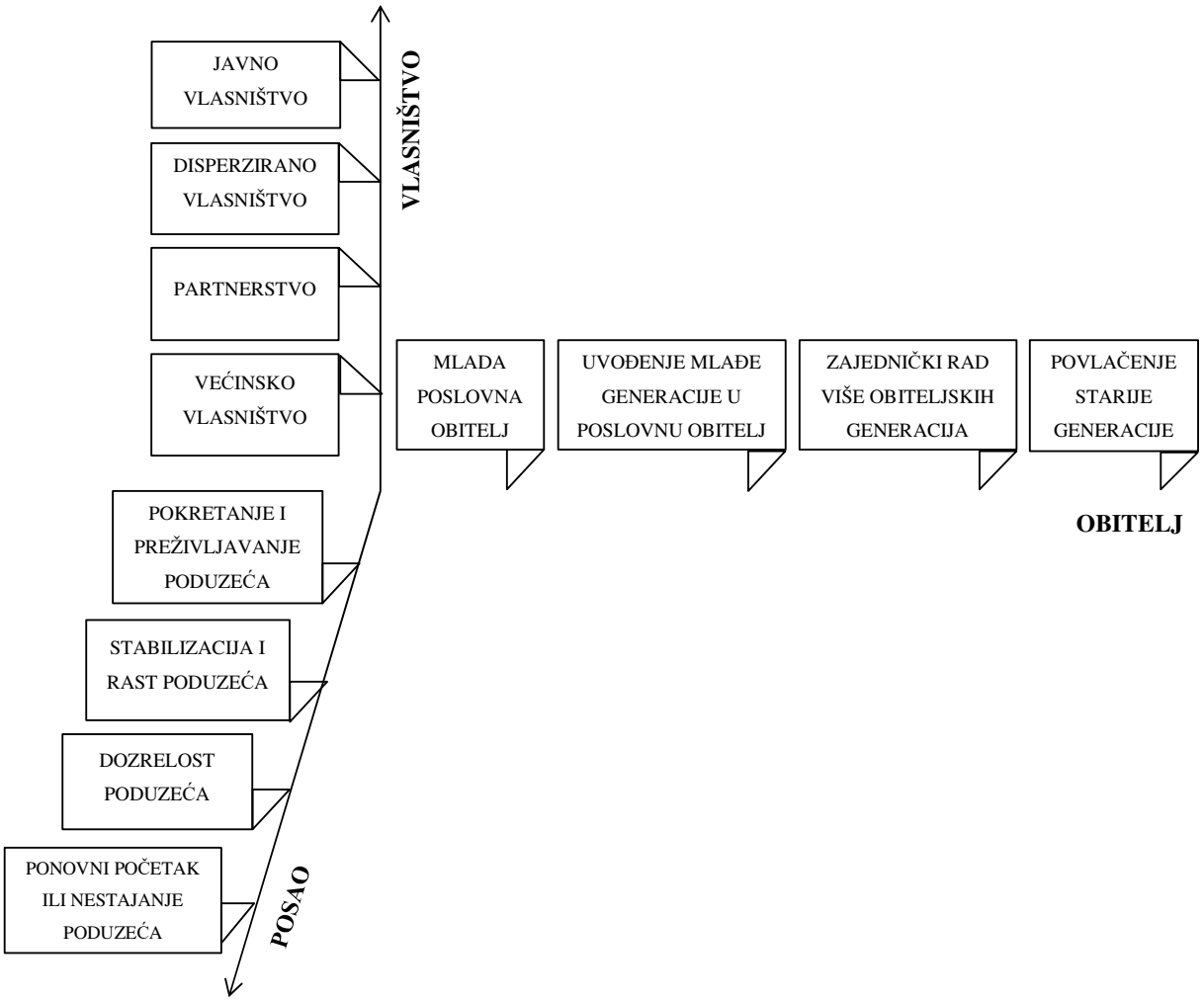
Ako se vlasnici odluče prenijeti vlasništvo na mlađu generaciju, može se dogoditi da u vlasništvu sudjeluje i više generacija različite dobi i interesa, što može utjecati na obiteljsko-poslovne odnose. Proširena obitelj može biti sačinjena od više desetaka ili stotina članova te emocionalni odnosi među članovima više nisu toliko izraženi kao u ranijim razvojnim fazama obiteljskog poduzeća. Kako bi spriječili prodaju dionica obiteljskog poduzeća vanjskim dionicima, kako bi se zadržala obiteljska vlasnička struktura, vlasnici se mogu odlučiti za stvaranje internog tržišta dionica ili udjela. U slučaju da se ne odluče za takav model ili članovi obitelji nemaju dovoljno kapitala za realizaciju takvog modela, odlučuju se za sljedeći model – javnog dioničkog društva.

4. Javno vlasništvo. Ovaj model vlasništva postaje interesantan kada poslovanje zahtijeva značajno financiranje vanjskim kapitalom ili kada su vlasnici previše brojni, raspršeni ili nezainteresirani da bi aktivno sudjelovali u donošenju odluka. Ključno pitanje postaje kako obiteljski vlasnici mogu održavati kontrolu s tako ograničenom ulogom u donošenju odluka o poslovanju. Dugoročno, ovakva vlasnička struktura dovodi u pitanja nastavak djelovanja poduzeća kao obiteljskog.

Ne postoji prirodan tijek od razvoja životnog ciklusa vlasničkog podsistema, od najjednostavnijeg modela vlasnika menadžera do modela javnog vlasništva. Vlasnici mogu, kroz životni ciklus, izmjenjivati različite vlasničke modele u bilo kojem smjeru, a svaki prelazak na drugi model vlasništva podrazumijeva velike promjene u poslovnom i obiteljskom podsistemu.

Sagledavajući životne cikluse triju podsistema obiteljskog poduzetništva, može se zaključiti kako je na smjer razvoja i duljinu trajanja pojedine faze životnog ciklusa podsistema posla i vlasništva moguće djelovati. Kod poslovnog podsistema, poduzetnik različitim strategijama rasta i razvoja može utjecati na zadržavanje ili preskakanje određene razvojne faze. Jednako tako, vlasnik sam može odlučiti zadržati početnu strukturu vlasništva dokle god to može ili disperzirati vlasništvo među svojim nasljednicima ili prekinuti obiteljsko vlasništvo. Međutim, s obzirom na to da je vrijeme ključan faktor u prelasku iz jedne razvojne faze obiteljskog podsistema u drugi, na smjer promjena nije moguće utjecati. Ako se sve tri dimenzije obiteljskog poduzeća pozicioniraju na tri osi – obitelj, posao i vlasništvo – može se prikazati trodimenzionalnu stvarnost obiteljskog poduzeća kroz vrijeme (slika 3.2.) i uočiti kako se promjene u jednom podsistemu mogu odraziti na preostala dva podsistema obiteljskog poduzeća.

Slika 3.2 Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća



Izvor: Davis et al., 1997; Baron i Lachenauer, 2016; Kružić i Bulog, 2012.

Svako obiteljsko poduzeće može se pozicionirati na jednoj razvojnoj fazi obiteljskog, poslovnog i vlasničkog podsistema. Ovisno o poziciji obiteljskog poduzeća u trodimenzionalnom modelu, obiteljsko poduzeće preuzima specifična obilježja i izazove koje tu razvojnu poziciju prate. Kako poduzeće mijenja svoju razvojnu fazu na bilo kojoj od triju dimenzija, mijenjaju se i njegova obilježja te prateći izazovi zbog neprestane interakcije triju podsistema i efekata takvih interakcija na obiteljsko poduzeće. S sbzirom na to da je fokus ove disertacije razvojna faza obiteljskog poduzeća u kojoj se događa generacijska tranzicija, potrebno je detaljnije razmotriti promjene koje nastaju u toj fazi životnog ciklusa na razni svih podsistema obiteljskog poduzeća.

3.2.2. Proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Brojni znanstvenici koji se bave temama obiteljskog poduzetništva pokušali su odrediti dimenzije i faze uspješne generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Pri tome je važno istaknuti kako se ovdje ne radi o jednostavnoj smjeni generacija na liderskoj poziciji, već o kompliciranom procesu u kojem se paralelno događaju višestruki prijenosi – znanja, uloga, upravljačke kontrole, socijalnog kapitala, moći (Daspit et al., 2016). Neke od najistaknutijih teorija koje doprinose razumijevanju navedenih specifičnosti su: model razmjene između lidera i članstva (LMX), teorija interesno utjecajnih skupina, teorija socijalnih mreža, teorija zavisnosti o resursima i dr. (Chrisman et al., 2003; Pearson et al., 2017).

Usporedbom uspješno i neuspješno provedenih generacijskih tranzicija znanstvenici su nastojali izolirati faktore koji doprinose uspješnoj provedbi tog procesa. Većina takvih napora podvrgnuto je empirijskom testiranju od kojih je svaki na svoj način doprinio boljem razumijevanju procesa generacijske tranzicije. Ono oko čega se svi znanstvenici slažu je da se radi o procesu koji se sastoji od više faza, a svaku fazu obilježavaju točno određeni događaji (Sharma, 2011). Faze se odvijaju u slijedu, a povezane su povratnom reakcijom dionika koja može utjecati na daljnji tijek procesa. Uz utjecaj dionika, svaka faza je pod utjecajem obiteljskog i poslovnog konteksta, a neki autori naglašavaju važnost sagledavanja ove problematike i kroz kontekst industrije, društva, i dr. (Le Breton-Miller et al., 2004).

Le Breton-Miller, Miller i Steier (2004) razvili su jedan takav integrativni model koji opisuje proces generacijske tranzicije uvažavajući i kontekstualne varijable koje na njega utječu. Odredili su četiri faze u procesu generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima:

1. *U prvoj fazi* utvrđuju se osnovna pravila za kreiranje zajedničke vizije budućeg poslovanja među ključnim dionicima, uspostavljanje procesa planiranja i praćenja tranzicije te određivanje mogućih kandidata. Utvrđuju se pravila za selekciju, donose se smjernice za obuku, te definiraju uloge vlasnika, menadžera te članova obitelji u upravljanju tim procesom. Definiraju se vremenski okviri koji će se morati prilagođavati skladno s dinamikom razvoja poslovanja i obitelji.
2. *Druga faza* predstavlja obuku i plan razvoja karijere potencijalnih nasljednika (što može uključivati više obiteljskih i/ili ne-obiteljskih članova, s različitim ulogama). Ovdje se posvećuje pažnja formalnoj izobrazbi, obuci na radnom mjestu, karijernom razvoju, radnom iskustvu izvan poduzeća, itd. Definiraju se mehanizmi kontinuiranog praćenja učinkovitosti kandidata kako bi se utvrdilo koji je od kandidata uspješan, kako

se dalje treba usmjeravati njihova obuka te kako eventualno povećati broj kvalitetnih kandidata.

3. *Treća je faza* selekcije. Pravila selekcije djelomično definirana već u prvoj fazi morat će se revidirati, ovisno o rezultatima prethodne faze. Donosi se odluka o tome tko je ozbiljan kandidat za pojedinu poziciju, kada će i s kojim timom stručnjaka preuzeti novu ulogu.
4. U *četvrtoj fazi* dolazi do konačne primopredaje liderske uloge izabranom nasljedniku: finalizira se vremenska dinamika te sama priroda izlaska iz posla, jača se uloga novog lidera te se donosi odluka o potencijalnim tranzicijskim (međufaznim) menadžerima. Ključni dio četvrte faze je i međugeneracijski transfer kapitala.

Glavne karakteristike procesa generacijske tranzicije oko kojih se većina znanstvenika slaže su: važnost poštivanja slijeda u procesu (npr. postupna priprema starije generacije na prepuštanje i nasljednika na legitimno preuzimanje liderske uloge), definiranje vremenskih okvira trajanja pojedine faze i tehnika koje će se koristiti u realizaciji ciljeva svake faze, te kontinuirana komunikacija među ključnim dionicima procesa. Zanimljiva je analogija Tonyja Wanga (u Poitras, 2012) prikazujući ključne karakteristike procesa generacijske tranzicije kroz glavne odrednice uspješne štafetne utrke, koje se dobivaju ili gube uspješnošću predaje, odnosno preuzimanja štafetne palice:

1. Oba trkača (onaj koji dodaje i onaj koji preuzima) moraju trčati kako ne bi izgubili vrijeme.
2. Mora postojati međusobno povjerenje da će jedan dobro predati, a drugi dobro preuzeti štafetnu palicu.
3. Trkač koji je predao palicu, ne smije se osvrtati ili skretati iz svoje trake.
4. Potrebno je međusobno poznavanje sposobnosti.
5. Trkač koji predaje štafetnu palicu određuje kada drugi treba krenuti, a onaj koji preuzima mora biti spreman. Ako kaže „Kreni!“ prerano, neće ga moći sustići i predati mu palicu, a ako kaže prekasno, izgubit će vrijeme.
6. Ova disciplina zahtijeva strogo poštivanje pravila.

Prema Moores i Barrettu (2002), kako bi naučio voditi obiteljsko poduzeće, potencijalni nasljednik mora prvo naučiti o poduzetništvu općenito kroz formalno obrazovanje, te stjecanje poslovnog iskustva van obiteljskog poduzeća. Potreban je odlazak van vlastitog obiteljskog poduzeća kako bi se spretnost, vještina, umješnost, iskustvo, znanje i stručnost

dovelo natrag u obiteljsko poduzeće i upotpunilo postojeće. No, rad u drugom poduzeću može imati i svoje negativne posljedice. Postoji opasnost da se osoba koja je na treningu van obiteljskog poduzeća u njega više ne vrati. Ako se ipak odluče vratiti, bitno je da se van obiteljskog poduzeća dokažu kao sposobni poslovni ljudi, ne samo obitelji i drugima, već i samima sebi.

Nakon upoznavanja s poduzetništvom kroz obrazovanje i stjecanje radnog iskustva van obiteljskog poduzeća, slijedi upoznavanje s obiteljskim poslom. Važno je da potencijalni nasljednici nauče poštivati što je to u obiteljskom poduzeću što ga čini posebnim u očima vlasnika, zaposlenika, partnera i kupaca. U ovoj je fazi najveći naglasak stavljen na ispreplitanje osobnih i poslovnih vrijednosti. Izuzetno je važno da se u poduzeće postupno ugrađuju i vrijednosti nasljednika, od kojih se očekuje da će oplemeniti postojeće vrijednosti ugrađene u poduzeće. Kako poduzeće raste, vrijednosti se moraju nastaviti razvijati ovisno o kontekstu. Tradicija se poštuje, no mlađe generacije moraju imati slobodu njezine interpretacije kroz prizmu novih razvojnih mogućnosti.

Nakon što su se potencijalni nasljednici upoznali s obiteljskim poslom, uče voditi poduzeće, odnosno upravljati cijelom skalom internih i vanjskih složenosti s kojima se poduzeće suočava. Nakon toga, vlasnik se povlači, postupno prepušta poduzeće svojem nasljedniku i planira što će se događati s poduzećem kada on ili ona više ne budu aktivni u poduzeću. Ako se posao namjerava zadržati u obitelji, postavlja se pitanje kako će se upravljati procesom imenovanja nasljednika te umirovljenja postojećeg vlasnika te koja će biti njegova uloga u poduzeću nakon preuzimanja mlađe generacije (Moores i Barrett, 2002).

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

3.2.3. Relevantne interesne skupine/ dionici u obiteljskom poduzetništvu u procesu generacijske tranzicije

Centralna zadaća svakog poduzeća je aktivno upravljanje interakcijama s poslovnim okruženjem te prepoznavanje i uvažavanje interesa relevantnih dionika tako što će osigurati dugoročni uspjeh i opstanak poduzeća na tržištu (Freeman i McVea, 2001). Važno je naglasiti kako je jedan od ključnih faktora za uspješno prevladavanje izazova u procesu generacijske tranzicije upravo sposobnost upravljanja odnosima s dionicima.

Smatra se kako je Stanford Research Institute još 1962. godine uveo pojam interesnih skupina (engl. *stakeholder*) namjerno se poigravajući riječju dioničar (engl. *stockholder*) koji se do tada smatrao jedinim koji je utjecao ili na kojega je neka organizacija vršila utjecaj. Prepoznavanjem drugih pojedinaca ili grupa koje imaju ulog (engl. *stake*) u nekoj organizaciji, proširio se fokus na niz novih subjekata na koja poduzeća trebaju obratiti pažnju (Tafra-Vlahović, 2009). U literaturi menadžmenta, termin je popularizirao R. Edward Freeman 1984. godine široko definirajući interesne skupine kao pojedinca ili skupinu koja može utjecati (tzv. primarni dionici) ili na koju utječe ostvarenje ciljeva poduzeća (tzv. sekundarni dionici) (Freeman, 1984). Freemanovoj teoriji interesnih skupina (engl. *stakeholder theory*) suprotstavili su se brojni znanstvenici, poput Sternberga, Goodpastera i jednog od najutjecajnijih ekonomista prošloga stoljeća, nobelovca, Miltona Friedmana Friedmanove pristaše smatrale su kako korporacija ima odgovornost samo prema svojim dioničarima i da je jedina društvena odgovornost poduzeća upotrijebiti raspoložive resurse i poduzeti potrebne mjere radi povećanja profita, pridržavajući se „pravila igre“ (Friedman, 1970). Friedmanova izreka *„the business of business is business“* postala je mantra svih ekonomista koji su smatrali da je jedina svrha poduzeća ostvarenje profita (Friedman, 1970; Davis, 2005).

Kritike teoriji interesnih skupina išle su u smjeru njezine statičnosti (što se tiče odnosa među interesnim skupinama); procesa prepoznavanja, klasifikacije i rangiranja interesnih skupina (podrazumijevanje da su interesne skupine homogene); odgovora na pritiske interesnih skupina bez anticipiranja njihovih interesa; jednostranosti upravljanja interesnim skupinama (Goodpaster, 1991; Sternberg, 1994; McEwan, 2001; Beaulieu i Pasquero, 2002 iz Tafra-Vlahović, 2009). Freeman i McVea (2001) stoga su pojasnili teoriju interesnih skupina stavljajući je u kontekst sve dinamičnijih promjena u poslovnom ekosistemu:

- teorija nudi jedinstven strateški okvir dovoljno fleksibilan da identificira i reagira na promjene u okolini;

- ovaj se pristup treba shvatiti kao proces strateškog upravljanja (aktivno upravljanje poduzećem stalnim razmatranjem njegovih potencijalnih utjecaja na okruženje i obrnuto), a ne kao proces strateškog planiranja (koje pokušava predvidjeti poslovno okruženje u budućnosti i razviti planove koji će omogućiti poduzeću da iskoristi svoju poziciju, neovisno o odnosu s drugim akterima);
- glavno usmjerenje teorije je ostvarenje ciljeva poduzeća. Dinamično poslovno okruženje zahtijeva adekvatno upravljanje promjenama. Kako bi na njih pravovremeno i primjereno reagiralo, poduzeće treba podršku interesnih skupina. Upravljanje interesnim skupinama shvaća se kao neprekinuta zadaća balansiranja i integriranja višestrukih odnosa i višestrukih ciljeva poduzeća;
- potiče se upravljanje odnosima temeljenom na zajedničkim vrijednostima koje dijele različite interesne skupine jer je samo tako moguće razvijati kvalitetne odnose na dugi rok;
- odnosi s interesnim skupinama se kreiraju i na njih se utječe, i tako se pomaže stvaranje budućeg poslovnog okruženja;
- dionici se identificiraju prepoznavanjem njihovih specifičnih karakteristika, bez generaliziranja;
- upravljanje dionicima traži integrirani pristup strateškog odlučivanja (ne zaseban za svakog dionika) koji će omogućiti istovremeno zadovoljenje interesa većeg broja dionika.

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

preklapajuća kruga obiteljskog poduzetništva Tagiuri i Davisa, koji dionike obiteljskog poduzeća promatra kroz tri dimenzije – vlasništvo, posao i obitelj (slika 3.1.) i kategorizira u 7 grupa internih dionika. Tako Sharma (2003) *interne dionike* opisuje kao one koji su s poduzećem povezani kao zaposlenici (primaju plaću od poduzeća), vlasnici (dioničari), i/ili obiteljski članovi. Svaki interni dionik u obiteljskom poduzeću pozicionira se u samo jednu od sedam mogućih grupa dionika. One koji nisu povezani s poduzećem kroz vlasništvo, zaposlenje ili obiteljsko članstvo, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća Sharma naziva *vanjskim dionicima*.

Pozicioniranje dionika otkriva pozicije pojedinih internih dionika poduzeća u određenom vremenu, što je osobito važna informacija prilikom pripremanja prijenosa vlasništva i/ili upravljanja u obiteljskom poduzeću i korisna informacija savjetnicima obiteljskih poduzeća i/ili vlasnicima u razumijevanju različitih perspektiva internih dionika povezanih s poduzećem. Poželjno je da u kreiranju mape pozicioniranosti internih dionika za budućnost sudjeluju interni dionici predstavljajući svoje želje i interese za budućnost. Takav pristup ima snažnu komunikacijsku ulogu koja doprinosi izgradnji kulture reciprociteta karakterističnoj za obiteljska poduzeća (Sharma, 2004). Jednom kada se buduće uloge ključnih dionika preciziraju i pozicioniraju unutar mape, započinje proces pripreme pojedinaca za njihove nove uloge (Sharma, 2003). Ovakva tipologija vrlo je jednostavna i omogućuje široku primjenu, ovisno o temi koja je trenutno aktualna za poduzeće (generacijska tranzicija, privlačenje vanjskih investitora, otvaranje vrata neobiteljskom menadžmentu, i dr.)

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

U obiteljskim poduzećima, istaknuta je važnost uvažavanja osobnih i poslovnih interesa koji pridonose održivosti obiteljskog poduzeća dugoročno (Venter i Kruger, 2004). U tome

najveću ulogu imaju *osnivači* obiteljskog poduzeća koji utječu na kulturu, vrijednosti koje se njeguju u poduzeću i uspjeh poduzeća. Najčešće se u literaturi pronalazi razlika među osnivačima, ovisno o tome daju li prednost obiteljskim ili poslovnim interesima (Hoover i Lombard Hoover, 1999; Schuman et al., 2010; Eckrich i McClure, 2011; Koeberle-Schmid, 2014). Oni koji daju prednost obiteljskim interesima, uobičajeno uključuju svoje nasljednike u vrlo rano, u mlađoj dobi, na nižim pozicijama i s niskim razinama formalnog obrazovanja. Osnivači koji su primarno usmjereni na poslovne interese, potiču nasljednike da završe visoku razinu formalnog obrazovanja i da prva iskustva stječu van obiteljskog poduzeća prije nego što se uključe u rad obiteljskog poduzeća na menadžerskim pozicijama. Pokazalo se kako participativni lideri koji uvažavaju doprinos i kontinuirano vrednuju rad obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika u pravilu postižu bolje rezultate u obitelji i poslu. S druge strane, za lidere koji su pretjerano usmjereni k zadovoljenju potreba ili želja obitelji pa i na uštrb poslovnih interesa, kaže se da pate od tzv. miopijskog altruizma pogubnog za kontinuitet obiteljskog poduzeća (Sharma, 2011). Postavlja se pitanje smisla ovakve distinkcije: nisu li i obiteljski interesi da poduzeće poslovno uspije?

Lansberg (1988) smatra da je uspješnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima prvenstveno uvjetovana spremnošću starije generacije poduzetnika da se odrekne kontrole. Gubitak moći predstavlja velik problem za poduzetnika i odvraća ga od planiranja generacijske tranzicije. Snažna potreba da se održi dojam poduzetnika kao centralne figure bez čije bi se prisutnosti opstanak poduzeća dovelo u pitanje, utječe na njegovu nevoljkost da delegira odgovornost i za najmanje poslovne odluke. Time gradi imidž sebe kao nezamjenjive figure u očima ostalih dionika povezanih s poduzećem koje uspijeva uvjeriti kako bi njegovo povlačenje značilo nesagledive posljedice za poduzeće. Gubitak moći u obiteljskom poduzeću za poduzetnika predstavlja prvi korak u gubitku kontrole nad njegovim vlastitim životom (Lansberg, 1988).

Stoga je stabilnost obiteljskog poduzeća te financijska sigurnost, osjećaj korisnosti i svrhovitog doprinosa starije generacije u vrijeme njegova ili njezina povlačenja izuzetno važna za percepciju uspješnosti generacijske tranzicije. Za *mlađu generaciju* nasljednika, percepcija uspješnosti generacijske tranzicije ovisi o mogućnostima realizacije vlastitih ambicija, zadovoljenja karijernih planova i osjećaja ispunjenosti radeći za obiteljsko poduzeće (Sharma, 2004). Stoga se mlađoj generaciji ne smije nametati uključivanje u obiteljski posao već im ponuditi takvu mogućnost uz stjecanje potrebnih kvalifikacija i iskustva.

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

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

U slučaju da postoje neobiteljski dioničari, njihove uloge i odgovornosti također se trebaju definirati i usuglasiti tijekom donošenja takvih odluka. Jednako tako, svi dioničari, neovisno o obiteljskom članstvu trebaju se složiti oko eventualnog uključivanja neaktivnih obiteljskih članova u obiteljsko poduzeće (Venter i Kruger, 2004).

Mitchell et al. (1997) svojim su istraživanjima ponudili šire viđenje identifikacije dionika i njihovih utjecaja, jera razmatraju i utjecaj *vanjskih dionika* koji nisu povezani s poduzećem vlasništvom, zaposlenjem i/ili obiteljskim članstvom, već ostvaruju svoj utjecaj kroz tri ključne karakteristike koje posjeduju:

- m o ć = sposobnost onih koji je nose da ostvare svoje interese. Pojedinac ili grupa imaju moć u onolikoj mjeri u kolikoj imaju ili mogu ostvariti pristup sredstvima koja će

omogućiti nametanje vlastitih interesa u međusobnom odnosu;

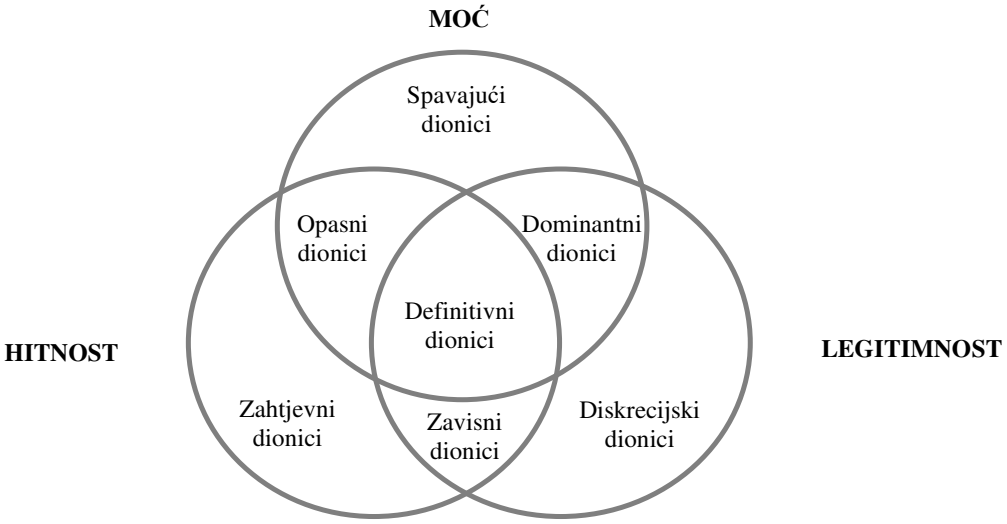
- l e g i t i m n o s t = etička, moralna i društveno nametnuta. Kombinirana s moći, kreira autoritet (Weber, 1947);
- h i t n o s t = u kolikoj mjeri su dionici spremni prihvatiti odgodu u zadovoljavanju vlastitih interesa (kolika je važnost interesa ili odnosa dioniku, i vremenski aspekt zadovoljavanja toga interesa).

Na temelju prisutnosti triju opisanih karakteristika, Mitchel et al. identificirali su sedam tipova vanjskih dionika prikazanih na slici 3.3. Tih sedam tipova dionika, autori su povezali u tri glavne grupe dionika, ovisno o prisutnosti karakteristika moći, legitimnosti i hitnosti u zadovoljavanju njihovih potreba, zahtjeva ili interesa:

1. grupa: latentni dionici = posjeduju samo jednu od triju karakteristika (moć, hitnost ili legitimnost): spavajući, diskrecijski i zahtjevni dionici;
2. grupa: dionici u nastajanju = posjeduju dvije od tri karakteristike (moć i legitimnost, hitnost i legitimnost ili moć i hitnost): dominantni, zavisni i opasni dionici;
3. grupa: definitivni dionici = posjeduju sve tri ključne utjecajne karakteristike (moć, hitnost i legitimnost).

Prema ovome modelu, pojedinci ili grupe koje ne posjeduju niti jednu od triju karakteristika, ne tretiraju se kao dionici poduzeća.

Slika 3.3 Tipologija dionika na temelju prisutnosti triju karakteristika: moć, legitimnost i hitnost



Izvor: Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts.“ Academic Management Review 22(4) (1997): 853–886.

Latentni dionici posjeduju samo jednu od triju ključnih karakteristika pa su često zanemareni ili ih menadžment čak niti ne prepoznaje kao dionike poduzeća. *Spavajuće dionike* karakterizira moć. Iako je posjeduju, bez legitimiteta ili potrebe hitnog zadovoljavanja njihovih interesa, ne koristi se. Ostvaruju slabu interakciju s poduzećem, no ako poprime dodatnu karakteristiku legitimiteta ili hitnosti, postaju relevantniji u očima menadžmenta, stoga se ne bi smjeli zanemarivati. Primjeri toga mogu biti bivši zaposlenici poduzeća koji u jednom trenutku odlučuju iskoristiti svoju prikrivenu moć kroz: tužbe zbog nezakonitog otkaza, izlazak u medije s kompromitirajućim informacijama vezano za poslovanje poduzeća, nanošenje štete poduzeću uništavanjem njegove imovine, … *Diskrecijske dionike* karakterizira legitimnost, bez prisutnosti moći ili hitnosti u zadovoljenju interesa. Iz tog razloga nedostaje bilo kakav pritisak na menadžere da s njima ulaze u aktivan odnos. Primjer toga mogu biti inicijative korporativne filantropije gdje poduzeće donira novac ili volonterski rad svojih zaposlenika nekoj instituciji ili organizaciji koja se bavi problemom od interesa za poduzeće. *Zahtjevnim dionicima* pripada samo karakteristika hitnosti, bez legitimnosti ili moći u realizaciji svojih zahtjeva. Iako uporni i glasni u svojim zahtjevima, ne zadržavaju pažnju menadžmenta. Primjer toga može biti pojedinac aktivist koji ispred sjedišta poduzeća transparentom naglašava loš utjecaj djelatnosti poduzeća na okoliš.

Dionici u nastajanju posjeduju dvije od triju ključnih karakteristike što ih čini aktivnim u odnosu na latentne dionike. Njihova aktivnost povećava interes menadžera da više ulažu u odnose s takvim dionicima. *Dominantni dionici* posjeduju karakteristike moći i legitimnosti, i ako ih menadžment kao takve doživljava, smatraju se autoritetom u očima menadžmenta te vrlo vjerojatno za razvijanje i održavanje odnosa s takvim dionicima već postoje formalni mehanizmi koji ga podržavaju. Primjerice, u upravni odbor poduzeća se uključuju takve osobe ili se uspostavlja ured za odnose s investitorima koji će kontinuirano raditi na upravljanju odnosa s investitorima. *Zavisnim dionicima* nedostaje moć u realizaciji svojih hitnih legitimnih zahtjeva pa stoga ovise o drugim dionicima ili menadžerima u provođenju svojih zahtjeva. S obzirom na to da odnos u ovom slučaju nije recipročan, ovisni su o zagovaranju svojih interesa od strane drugih moćnijih dionika ili vrijednostima koje menadžment poduzeća njeguje. Primjer toga mogu biti stanovnici mjesta gdje se dogodila ekološka katastrofa nakon nezgode izlijevanja nafte iz tankera. Nemoćni da sami riješe problem, zavise o prepoznavanju problema i pomoći državnih ili lokalnih vlasti. *Opasni dionici* će u nedostatku legitimiteta, a uz prisustvo moći i hitnosti zahtjeva, vrlo vjerojatno

koristiti sredstva prisile ili nasilje. Primjeri toga mogu biti: štrajk radnika članova sindikata bez podrške sindikalne središnjice, sabotaža zaposlenika, terorizam, … Ovakvi diskontinuitentni događaji, koliko god zastrašujući i malo vjerojatni se činili, ne smiju se zanemariti, jer se negiranjem mogućnosti pojave takvih događaja ili umanjivanjem važnosti takvih dionika zapravo propušta prilika izbjegavanja ili ublažavanja posljedica takvih događaja koje mogu biti dalekosežne.

Definitivni dionici prioritetni su za menadžment poduzeća jer posjeduju sve tri ključne karakteristike. Pri tome, dionik koji posjeduje karakteristike moći i legitimnosti već pripada dominantnim dionicima poduzeća. Kada je zahtjev ili zadovoljenje potrebe takvog dionika hitan, postaje prioritet za menadžment poduzeća. Iako dionici mogu mijenjati pozicije unutar modela, najčešće su transformacije dionika iz kategorije dominantnih u kategoriju definitivnih dionika. Statične mape dionika koje pozicioniraju vanjske dionike poduzeća u trenutku kada se kreiraju, korisne su za podizanje svijesti menadžmenta o tome tko ili što je bitno za poduzeće u tom trenutku. Prema autorima modela, prilikom izrade mape vanjskih dionika, potrebno je voditi računa o sljedećim pretpostavkama:

- svaka karakteristika je promjenjiva, a ne ustaljeno stanje te je kao takva podložna promjenama;
- postojanje (ili stupanj prisutnosti) svake karakteristike stvar je percepcije (ne samo jedne već više strana) i predstavlja subjektivnu, a ne objektivnu stvarnost;
- pojedinac ili grupa dionika ne mora nužno biti svjesna (jačine) posjedovanja određene karakteristike.

Centralnu ulogu autori modela pripisuju *menadžerima* koji odlučuju na temelju svoje percepcije koji vanjski dionici su važni i kojima će posvetiti pažnju, imajući u vidu navedene tri karakteristike. Pri tome moraju biti svjesni da se karakteristike dionika mogu mijenjati kroz vrijeme i od situacije do situacije te da se statične mape dionika, iako korisne, trebaju staviti u odgovarajući kontekst. Radi subjektivnosti prosudbe dionika od strane menadžera, važno je znati kakvu ulogu u tome igraju karakteristike menadžera koji dionike procjenjuju (vrijednosti, uvjerenja, stavovi, iskustvo, znanje ...). Karakteristike menadžera su zapravo moderator u odnosima s dionicima (Mitchell et al., 1997; Mitchell et al., 2011). Bilo kakav poticaj iz okoline prolazi kroz mentalni filter menadžera i utječe na njegove strateške odluke, uz institucionalni kontekst (npr. obiteljski, poslovni). Ponekad i sukobljavajuće logike dvaju ili više institucionalnih konteksta, kao što je slučaj u obiteljskim poduzećima, najčešće ne rezultiraju jednom dominirajućom logikom, već se spajaju na mnoge, njima specifične

različite načine. Mitchell et al. su u kasnijim radovima (2011) to i prepoznali primjenom modela na obiteljska poduzeća koja su radi interakcije obiteljskih i poslovnih podsistema kompleksnija u interpretaciji moći, legitimnosti i hitnosti:

1. Za razliku od neobiteljskih poduzeća gdje se koriste materijalna sredstva kao sredstvo kontrole i moći, u obiteljskim poduzećima koriste se simboli kao sredstvo kontrole: ugled, poštovanje, ljubav, prihvaćanje.
2. U neobiteljskim poduzećima, legitimnost je društveno određena, a u obiteljskim poduzećima temelji se na statusu dodijeljenom rođenjem i/ili privilegiji koja se bazira na odnosu (s obiteljskim članom).
3. U obiteljskim poduzećima je procjena razine hitnosti zahtjeva ili potrebe dionika povezana s ostvarenjem obiteljski orijentiranih, neekonomskih ciljeva. Prilikom sagledavanja važnosti zadovoljenja određenog zahtjeva dionika u obiteljskim poduzećima uvijek se gleda u kolikoj mjeri ometa ili doprinosi ostvarenju ekonomskih, ali i neekonomskih najčešće obiteljskih ciljeva (npr. provođenje obiteljskih vrijednosti kroz poduzeće, nastavak obiteljske dinastije, društveni status obiteljskih članova, očuvanje socijalnog kapitala obiteljskog poduzeća, altruistično djelovanje prema obiteljskim članovima korištenjem resursa obiteljskog poduzeća, …).

Održivost i uspjeh poduzeća određeni su njegovom sposobnošću da uspostavi i upravlja odnosima čitave mreže dionika. Obiteljska poduzeća usmjerena su na ostvarenje ekonomskih ciljeva kao i sva druga poduzeća, no ono što ih razlikuje je snažna potreba za očuvanjem dobrih dugoročnih odnosa, pružanje mogućnosti obiteljskog zapošljavanja, razvijanje budućih nasljednika, stjecanje i akumuliranje obiteljskog bogatstva, održavanje obiteljske reputacije, i drugih neekonomskih ciljeva koji nerijetko nadilaze ekonomske (Sharma, 2001; Chrisman et al., 2005; Carter i Justis, 2009). Odnosi koje poduzeće uspostavlja i gradi sa svojim dionicima i način na koji upravlja odnosima, jedinstveni su za svako poduzeće. Dobro uspostavljeni odnosi predstavljaju velik kapital za poduzeće i konkurentsku prednost u odnosu na poduzeća koja takve odnose ne njeguju. Osim toga, djelotvorno upravljanje dionicima ima presudnu ulogu u privlačenju, zadržavanju i motiviranju zaposlenika, što će pozitivno utjecati na produktivnost i profitabilnost poduzeća i općenito poslovni podsistem obiteljskog poduzeća. Ovo je još jedan primjer interakcije dvaju podsistema obiteljskog poduzeća u kojima se aktivnosti jednog podsistema odražavaju na drugi.

3.2.4. Faktori koji utječu na proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Znanstvenici i stručnjaci koji se bave temom obiteljskog poduzetništva kroz različite teorije pokušavaju identificirati i objasniti specifične pokretačke snage na kojima obiteljska poduzeća grade svoje konkurentske prednosti i omogućavaju uspješno prevladavanje izazova generacijske tranzicije.

Pojedine interne karakteristike poduzetničkih obitelji pozitivno utječu na njihovu dugovječnost i sposobnost nošenja s nesigurnim vanjskim faktorima. Prema De Massis et al. (2008), moguće ih je grupirati u pet skupina faktora koji se ne smiju promatrati izolirano jedni od drugih, već je potrebno sagledati i njihove moguće interakcije koje će utjecati na proces generacijske tranzicije:

1. *Individualni faktori*, koji se odnose na pojedince direktno uključene u generacijsku tranziciju (stariju generaciju poduzetnika i mlađu generaciju potencijalnih nasljednika): znanja i vještine, motivacija, povezanost s obiteljskim poduzećem, nenadani gubitak poduzetnika ili potencijalnih nasljednika (uzrokovani smrću ili bolesti), nove privatne okolnosti (rođenje djeteta, razvod, uspostavljanje nove (životne) zajednice, …), i dr.
2. *Relacijski faktori ili faktori odnosa,* koji karakteriziraju odnose među obiteljskim članovima i odnose između obiteljskih i neobiteljskih članova: konflikti/ suparništvo/ konkurencija među potencijalnim nasljednicima, između poduzetnika i nasljednika, između obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, manjak povjerenja poduzetnika u sposobnosti/ znanja/ motivaciju nasljednika, manjak povjerenja nasljednika da će poduzetnik zaista i prepustiti upravljanje poduzećem drugome, manjak povjerenja neobiteljskih zaposlenika u njihov ravnopravni tretman, neprihvaćanje novog obiteljskog lidera od strane neobiteljskih članova (pitanje legitimiteta), posvećenost potencijalnim nasljednicima u prijenosu znanja, vještina i kontakata neophodnih za preuzimanje upravljačke funkcije, i dr.
3. *Financijski faktori,* koji se odnose na dostupnost internih financijskih resursa poduzeća, ali i oportunitetnih troškova povezanih s povlačenjem sredstava iz vanjskih izvora: porezna opterećenja, dostupni financijski resursi za isplaćivanje nezainteresiranih obiteljskih članova ili za angažiranje vanjskih neobiteljskih menadžera ili konzultanata, ili za školovanje nasljednika, ili za omogućavanje sjemenskog kapitala za nove *startup* projekte mlađe generacije unutar ili van obiteljskog poduzeća, i dr.
4. *Faktori iz okoline*, povezani s promjenama u vanjskom okruženju: promjena u poslovnoj učinkovitosti ili skalabilnosti, gubitak ključnih kupaca ili dobavljača, i dr.

5. *Procesni faktori,* koji se odnose na (ne)postojanje dobrih poslovnih procedura, običaja ili praksi unutar poduzeća vezano za: pripremu poduzeća za generacijsku tranziciju (interno i prema vanjskim dionicima), plan razvoja nasljednika i ulogu starije generacije poduzetnika za vrijeme i poslije tranzicije, formaliziranje kriterija i postupka odabira i uvođenja novog generacijskog lidera, i dr.

Ovih pet skupina faktora odnosi se na interne faktore, neki od kojih su uvjetovani poslovnim okruženjem u kojem se nalaze. Ipak, za sagledavanje cjelokupne problematike vezano za generacijsku tranziciju, nije dovoljno promatrati samo interne faktore i njihovu interakciju, već ih treba staviti u odnos i s vanjskim faktorima i trendovima koji dodatno kompliciraju već izazovne procese generacijske tranzicije, noseći sa sobom rizike, ali i prilike za obiteljske poduzetnike:

1. *Političko-pravni faktori/ trendovi:* poduzetnička klima; aktivne vladine politike poticanja poduzetništva; porezno-pravni okvir; institucionalna podrška prijenosu poslovanja formalnog i neformalnog tipa; budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje; obrazovanje za poduzetništvo[2]; omogućavanje i promicanje Triple ili Quadruple Helix koncepta; zaštita intelektualnog vlasništva; i dr.
2. *Ekonomski faktori/ trendovi:* dugotrajna gospodarska kriza; izazovi internacionalizacije poslovanja; promjene u jednoj grani industrije sve jače utječu na poduzeća iz drugih industrijskih grana što dovodi do promjena na tržištu ponude i potražnje; fragmentiranost tržišta s kolebljivim ponašanjem potrošača (Peters, 1987); globalni pristup znanju/ poslovnom povezivanju/ financiranju više nije rezerviran samo za velika poduzeća; pojava novih izvora i oblika financiranja; razvoj novih poslovnih modela (npr. suradnja jakih konkurenata, izdvajanje sporednih djelatnosti poduzeća, pozicioniranje mladih tehnološki naprednih softverskih i hardverskih poduzeća na tržištu kroz suradnju s velikim etabliranim poduzećima, jačanje tzv. komplementarnih poduzeća koja ne ulaze u direktnu konkurenciju s postojećim poduzećima već razvijaju proizvode/ usluge koje nadopunjavaju ponudu tvrtki koje su se na tržištu već profilirale ili se usmjeravaju prema novim tržišnim segmentima, …); nematerijalni aspekti vrijednosti poduzeća dobivaju na važnosti (Gimeno et al., 2010; Carsrud i Brännback, 2011; MIT Entrepreneurship Review, 2010); i dr.

[2] (1) obrazovanje radi stvaranja novih pothvata; (2) obrazovanje radi transformacije ideja i znanja u inicijative koje će potaknuti ekonomski rast; (3) poticanje poduzetničke energije za društvene promjene; (4) poticanje poduzetničkog razmišljanja u svakodnevnim aktivnostima (Blenker i sur., 2011. u Stilin, 2016).

3. *Sociološki ili društveni faktori/ trendovi:* snaženje potrebe za samoaktualizacijom i individualizacijom pojedinca; konformizam kod mladih (kao reakcija na sve dinamičnije globalne promjene) i preusmjeravanje želja na životna područja u kojima ih je lakše ostvariti; sigurnost kao idealno obilježje radnog mjesta za mlade; rastuća vjera u vlastite sposobnosti i osobni autoritet mladih; slabljenje tradicionalnih vrijednosti (obitelj), a snaženje materijalističkih vrijednosti (društveni standard i sigurnost); konstruiranje vlastitog identiteta i vrijednosno utemeljenog pogleda na svijet (Ilišin i Spajić Vrkaš, 2015); promjene u obiteljskoj dinamici (npr. porast razvoda, zajedničkog partnerstva, novih brakova, posvojenja, i drugih oblika odnosa koji proširuju shvaćanje obitelji i obiteljskog konteksta obiteljskog poduzetništva (FBCG, 2009); promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu (npr. tinejdžeri pokreću multimilijarderske poslove prije završetka svog formalnog obrazovanja, zaposlenici u svojim 40-ima ili 50-ima razmišljaju o mogućnostima promjene karijere ili pokretanja vlastitog poslovnog pothvata, …) (Morris, 2016); migracije mladih u inozemstvo i veće gradove radi bolje perspektive zapošljavanja, "izgradnje karaktera", obrazovanja, i općenito nezadovoljstva životom u Hrvatskoj (žele živjeti u "uređenoj zemlji" gdje će se njihovo obrazovanje i rad cijeniti na odgovarajući način, nedostatka povjerenja u institucije, percepcije rasta korupcije, zapošljavanja "preko veze ili stranačke podobnosti", …) (Ilišin, Gvozdanović i Potočnik, 2015; Peračković i Rihtar, 2016; Potočnik i Adamović, 2018) i dr.
4. *Tehnološki faktori/ trendovi:* računalna pismenost mladih; razvoj informacijskih tehnologija; *e*-poduzeća; ovisnost svjetskog gospodarstva o računalu i računalnim mrežama; pametna automatizacija; umjetna inteligencija; *Internet of Things (IoT)*; digitalizacija i pametna rješenja na objedinjenim platformama (tzv. simbiotska ekonomija); i dr. (Global Industry Vision (GIV) Report, 2019).
5. *Ekološki i etički faktori/ trendovi:* raste percepcija korisnosti obrazaca ponašanja na granici zakonski i etički dopustivog; sazrijevanjem i stjecanjem viših stupnjeva obrazovanja mladi gube vjeru u važnost osobnih kvaliteta, uz istodobni rast percepcije da presudnu ulogu za uspjeh u hrvatskom društvu imaju razni oblici privilegija - osobne ili obiteljske veze i poznanstva i politička podobnost (Ilišin i Spajić Vrkaš, 2015); jača svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća (Mohr et al., 2001) i povjerenja (Welter et al., 2006); filantropske aktivnosti poduzeća ne samo u smislu projekata koje financiraju već i prepuštanja vlasništva i upravljanja humanitarnoj zakladi prilikom povlačenja iz posla (Wharton, 2016); i dr.

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

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

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

Svi ovi primjeri izvrsno prikazuju (potencijalne) rezultate interakcije internih faktora (osobina ličnosti, obiteljskih odnosa, …) s jedne i vanjskih faktora (individualizacije,

digitalizacije, ekološke osviještenosti, …) s druge strane, ali i rezultate interakcije faktora iste vrste (internih međusobno i vanjskih međusobno). Uz interakciju faktora internog i vanjskog okruženja, dodatni element nesigurnosti su nepredvidivi događaji van kontrole poduzetnika.

Bez obzira na pozitivne ekonomske perspektive poduzeća i adekvatno strateško upravljanje, vrlo malo poduzeća vodi računa o nepredvidivim događajima i mogućnostima upravljanja s takvim događajima. Iako se, u tom smislu, obiteljska poduzeća čine pripremljenijima s obzirom na to da planiraju na dulji rok, konzervativni pristup financijskom kapitalu i vanjskom savjetovanju, ograničava ih u primjeni primjerenih metoda za upravljanje takvim događajima koji će neminovno utjecati na budućnost poduzeća (Weber et al., 2003). Stoga će se u narednom potpoglavlju istražiti različite tehnike koje vlasnicima, nasljednicima i ostalim dionicima mogu pomoći anticipirati, identificirati, reagirati i upravljati događajima i faktorima koji mogu utjecati na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.

3.3. Futurologija kao okvir za sistemsko promišljanje, širenje paradigme i proaktivni pristup dionika

Svrha ove disertacije nije samo identificirati faktore i pokretačke sile koji će utjecati na proces generacijske tranzicije u budućnosti, već i prikazati kako korištenje adekvatnih istraživačkih metoda može pomoći različitim dionicima u upravljanju tim istim procesom. Obiteljsko poduzeće promatra se kao sistem, sačinjen od različitih podsistema i različitih razvojnih faza tih podsistema. Stoga se i ovom istraživanju pristupa sistemski, prepoznavanjem međuovisnosti svih dionika i pokretačkih sila povezanih s procesom generacijske tranzicije.

Budućnost je ispunjena predvidljivim i neočekivanim događajima i pojavama, pa se važnost pridodaje razlikovanju onoga što se može i onoga što se ne može kontrolirati. Korištenjem različitih kombinacija futuroloških istraživačkih tehnika nastojat će se pokazati kako je praćenjem i anticipiranjem promjena internog i vanjskog okruženja moguće procese poput generacijske tranzicije učiniti uspješnijom, stvaranjem bolje informacijske podloge za strateško odlučivanje različitih dionika. Kako bi se taj cilj ostvario, potrebno je predstaviti značenje futurologije kao znanstvene discipline, njenih temeljnih načela i metode izrade scenarija - futurološke metode koja predstavlja okvir empirijskog istraživanja ove disertacije.

3.3.1. Futurološke paradigme

Postoje različiti pristupi u razumijevanju budućnosti koji utječu na odnos ključnih dionika i aktivnosti koje poduzimaju vezano za budućnost. Razumijevanje budućnosti ovisi o skupu pretpostavki ili uvjerenja (paradigmama) koje funkcioniraju kao mentalni filteri ili na razini pojedinca ili na razini znanstvene/ stručne zajednice ili interesne skupine. Osobne paradigme stvaraju se iskustveno, od najmlađe dobi nadalje kroz život, uz utjecaj roditelja, učitelja i svih drugih interakcija s okruženjem. Koristimo ih prilikom naše interpretacije stvari i pojava koje nas okružuju. Naše će paradigme utjecati na naše misli i aktivnosti koje poduzimamo, a posljedično i rezultate koje ostvarujemo u našim životima (Foltz et al., 2000).

Osim paradigmi koje nosimo kao pojedinci, postoje i paradigme zajednice, struke i dr. koje umu dozvoljavaju propuštanje samo onih informacija koje se uklapaju u postojeću sliku svijeta te u skladu s interpretacijom tih informacija reagiramo na podražaje iz okoline (Edson, 2003). Za znanstvena istraživanja osobito su interesantne *paradigme zajednice istraživača* koji dijele intelektualni okvir. Objašnjavajući proces aktualiziranja paradigmi, Naughton (2012) konstatira da se proturječnosti između onoga što se uklapa u postojeću paradigmu i onoga što je zapaženo ili otkriveno u okruženju rješavaju manjim korekcijama u paradigmi ili se različitim metodama dokazuje pogreška u opažanju ili otkriću. Nakon dužeg vremena postojanja određene paradigme, dolazi do akumulacije proturječnosti pa se javljaju znanstvenici koji počinju sumnjati i preispitivati postojeću paradigmu. U tom trenutku započinje period krize u kojoj se stara paradigma, naporima znanstvenika i struke, zamjenjuje novom te se postavljaju novi zajednički intelektualni okviri.

Neki filozofi, poput Thomasa Kuhna i Iana Hackinga (2012), smatraju da znanstvenici nedovoljno izazivaju teorije sadržane u paradigmama struke. I drugi filozofi naglašavaju važnost postojanja znanstvenika koji ulažu napore u pobijanje, a ne potvrđivanje postojećih teorija. Jedan od najvažnijih filozofa i teoretičara znanosti 20. stoljeća, Karl Raimund Popper (1968) smatrao je najvažnijom ljudskom težnjom razumjeti kako se ponašati u nesigurnim uvjetima nepotpunih informacija. Budući da se Popperova ideja otvorenog društva s kritičkim racionalizmom (ili točnije, falibilizmom) kao *modus operandi* koji ne prihvaća apsolutne istine, nastavljala na rad Charles Sanders Peircea, njihov zajednički pristup naziva se *Peirce-Popper pristupom*. Temelj ovog pristupa je pretpostavka da znamo što je krivo s daleko većom sigurnošću nego što znamo što je točno. Filozofski pristup koji zagovaraju naziva se

falibilizam[3] (iz latinske riječi „fallibilis“ = podložan pogrešci); stav u teoriji spoznaje prema kojem nije moguće isključiti pogrešku u znanstvenom istraživanju (Hrvatski jezični portal).

Popper je razvio mehanizam pobijanja hipoteza ili pretpostavki kao alternativu uobičajenom pristupu koji traži njihovu potvrdu (u Taleb, 2007). Smatrao je da znanje raste metodom pokušaja i pogrešaka, nagađanja i opovrgavanja, te da ne postoji apsolutno neoboriva teorija. Sve teorije se, prema Popperu, a osobito one koje se smatraju neoborivima, moraju kritizirati i pokušati opovrgnuti. Cilj znanja i znanosti ne smije biti traženje apsolutne istine već nastojanje približiti se istini kritikom i provjeravanjem teorija (u Polšek, 1996).

U skladu s Peirce-Popperovim pristupom, znanstvenici koji se smatraju začetnicima znanstvene discipline koja se bavi budućnošću – *futurolozi* – uočili su sljedeće probleme postojećeg općeprihvaćenog pristupa planiranja budućnosti (Conway, 2015):

- podrazumijeva se da postoji samo jedna budućnost i da će ona biti linearna ekstrapolacija sadašnjosti i prošlosti;
- planovi se razvijaju za period od 3 do5 godina, ne sagledavajući budućnost dugoročno;
- planovi nisu dovoljno fleksibilni i osmišljeni tako da se mogu nositi s neočekivanim iznenadnim događajima jakog utjecaja;
- planovi se uglavnom oslanjaju na kvantitativne pokazatelje koji ukazuju na jednu mogućnost razvoja događaja – jedan rezultat;
- ne izazivaju se postojeće pretpostavke i ideologije, stoga često izostaje realizacija inovacijskog potencijala i prepoznavanje različitih strateških opcija;
- ne uvažavaju se dovoljno mišljenja drugih dionika, već se planovi baziraju na mišljenjima onih koji su za njih direktno zaduženi.

Prepoznate nedostatke dosadašnjeg pristupa planiranja budućnosti, Conway (2015) je pokušao ispraviti definirajući glavna futurološka načela:

1. **Budućnost još uvijek ne postoji.** Iz toga proizlazi da ne postoje ni podatci niti informacije o budućnosti koje bi pomogle napraviti valjanu prognozu budućnosti. Ekstrapolacija onoga što je poznato o sadašnjosti i prošlosti ograničenog je značaja, ako se ne kombinira s projekcijom vizije o mogućim budućnostima.

[3] „Suprotnost *falibilizmu* je *scijentizam* (lat. *scientia*: znanje; znanost) koji izdiže znanost iznad ostalih tumačenja života; izdizanje prirodnih nad društv. znanostima. Kao pretjerano povjerenje u metode prirodne znanosti koje se primjenjuju u svim područjima istraživanja (npr. u filozofiji, društvenim i humanističkim znanostima), scijentizam dolazi i do tvrdnji kako društv. znanosti i nisu prave znanosti jer ne mogu strogo i dosljedno slijediti metodu prirodne znanosti pa prema nekima ni ne dolaze do znanstv. istine nego samo do mišljenja, stajališta i vjerovanja”
(Hrvatska enciklopedija. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=55057, accessed 7.11.2016.)

2. **Budućnost je nesigurna i nepredvidiva**. Iako se budućnost ne može točno predvidjeti, potrebno je osvijestiti važnost uočavanja promjena u okruženju i prihvatiti neizvjesnost koju budućnost nosi.
3. **Budućnost nije predodređena, neizbježna ili fiksna.** Postoje alternativne budućnosti – uvijek. Uobičajeni linearan pristup planiranja budućnosti onemogućuje prepoznavanje i razumijevanje niza alternativnih budućnosti koje treba razmotriti prije razvijanja strategije.
4. **Nikada ne postoji samo jedna budućnost.** Uvijek postoji više smislenih, potencijalnih, mogućih, vjerojatnih, poželjnih budućnosti.
5. **Aktivnosti koje se (ne) poduzimaju danas, utjecat će na ishode budućnosti.** Potrebno je poduzimati aktivnosti koje će željenu budućnost učiniti dostupnijom ili omogućiti izbjegavanje nepoželjne budućnosti.
6. **Svi moraju snositi odgovornost za buduće generacije.** Odluke koje se donose danas i strategije koje se razvijaju moraju ići u korist budućih generacija.

U društvenim znanostima, *futurologija* je disciplina koja pokušava predvidjeti moguća, vjerojatna ili poželjna buduća kretanja kritičnim izučavanjem povijesnih činjenica i aktualnih trendova (Kosow i Gassner, 2008). Termin „futurologija“ je 1945. g. uveo profesor Ossip Kurt Flechtheim kada je u svom tekstu pod nazivom „Teaching the Future“ objavljenog u Journal for Higher Education (Fletchtheim, 1945) prepoznao važnost uvođenja futuroloških predmeta u visoko obrazovanje i uopće priznavanje futurologije kao znanstvene discipline (Fair-Schulz i Kessler, 2011).

Futurologija omogućava ekstrapolaciju trenutnog stanja problema u budućnost i promatranje razvoja problema pod utjecajem pokretačkih sila koje mogu i onih koje se ne mogu kontrolirati (Piganiol i Bestuzhev-Lada, 1969). Osim toga, futurologija naglašava važnost jedinstvenih, neočekivanih pojava i događaja koji su ostvarili globalne učinke i mijenjali tijekove povijesti pa kao izazov postavlja osvijestiti postojanje takvih događaja prilikom predviđanja, radi upravljanja budućnošću (prema: Center for Future Consciousness). Pritom je važno razlikovati pojmove "*forecast*" (u smislu predviđanja na temelju objektivnih pokazatelja ili iskustva) i „*foresight*" (u smislu vizije budućnosti koje se bazira na našoj razboritosti i općoj mentalnoj spremnosti za pomišljanje o budućnosti). Iako su oba pojma dio futurologije, mobilizacija i komunikacija između različitih dionika smatra se dodanom vrijednošću „*foresight*a“ u kojem svako na svoj način pridonosi razmatranju različitih mogućih budućnosti. Iako je rezultat takvog promišljanja najčešće mišljenje dionika, a ne činjenice, smatra se da se takvom intenzivnom interakcijom među dionicima preuzima aktivna uloga u stvaranju budućnosti te se tako zapravo upravlja njenom nepredvidivošću.

Rezultat takvog promišljanja (*foresight*-a) može biti opovrgavanje prognoze (*forecast*a) budućnosti (Cuhls, 2003), Popperovskim pristupom.

Jedna od glavnih i najčešće korištenih metoda futurologije je metoda izrade scenarija. Uz metodu izrade scenarija, poznatije metode futurologije su: analiza trenda, Delphi metoda, morfološka analiza, stablo odlučivanja, analiza troškova i koristi (engl. *cost-benefit analysis*), analiza međuutjecaja (engl. *cross-impact analysis*), oluja mozgova/ ideja (engl. *brainstorming*), retrospektiva (engl. *backcasting*), te različite druge simulacijske i kreativne tehnike koje se koriste samostalno, u kombinaciji, ili kao integrativni dio procesa izrade scenarija (Cuhls, 2003; Dumičić i Knežević, 2007; Kosow i Gassner, 2008). Kroz povijest su se ovakve metode uglavnom vezale za strateško vojno planiranje, a danas i za planiranje u javnoj upravi, poslovno planiranje, predviđanje tehnološkog razvoja, studije okoliša i održivog razvoja, međunarodne migracije te općenito studije budućnosti (Radeljak Kaufman, 2016; Ramirez et al., 2015).

3.3.2. Začeci metode izrade scenarija - temeljne metode futurologije

Začeci metode scenarija prepoznaju se u djelima fizičara, Hermana Kahna, koji je titulu oca futurologije zaslužio kada je 1950-ih i 1960-ih artikulirao viziju svijeta nakon nuklearnog rata (u knjizi „On Thermonuclear War“, 1960). To je bila prva knjiga koja je sistematično analizirala moguće posljedice nuklearnog rata i razmotrila primjenu različitih strateških opcija pod različitim uvjetima. Nakon toga je uslijedio niz publikacija takve vrste („Thinking about the Unthinkable“, 1962; „Crises and Arms Control“, 1963; „On Escalation“, 1989) koje su značajno utjecale na američku nuklearnu i vojnu strategiju i uopće na važnost strateškog promišljanja (Ghamari-Tabrizi, 2005). Najznačajnija knjiga za metodu scenarija izdana je 1967. godine, u koautorstvu Kahna i Wienera pod nazivom „The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years“. Smatra se temeljem metode scenarija jer (Bradfield et al., 2005):

- je ponudila jednu od prvih definicija scenarija te ih je uvela u literaturu vezano za planiranje;
- je značajno utjecala na razvoj i upotrebu tehnika scenarija kao alata za planiranje, te je poslužila kao metodološka osnova za razvoj drugih futuroloških tehnika;
- je demonstrirala upotrebu scenarija kao metodološkog alata prilikom planiranja politika i donošenja odluka u kompleksnom i nesigurnom okruženju;

- je generirala veliki interes i raspravu za i protiv metode scenarija, koja je rezultirala brojnim značajnim radovima (Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. i Behrens III, W.W. „The Limits to Growth“, 1972; Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. „Beyond the Limits“, 1992; Mesarović i Pestel „Mankind at the Turning Point“, 1974) koji su negativno pisali o metodi scenarija i njezinoj uporabnoj vrijednosti, te su time dodatno usmjerili pažnju na scenarije.

Herman Khan imao je izniman teorijski i metodološki doprinos - osmislio je metodu izrade scenarija i primjenu mnogih drugih alata koje se danas smatraju temeljem futuroloških znanosti. Za futurologiju kao disciplinu napravio je značajan iskorak osnovavši prvi *think-tank* takve vrste – Hudson Institute, 1961. godine nakon što je napustio svoj dotadašnji posao matematičara i fizičara RAND korporacije, čija misija je bila promovirati razvoj javnih politika i donošenje boljih odluka uz pomoć znanstvenog istraživanja. Nedugo nakon Khanovog odlaska, još dvojica njegovih suradnika, Helmer i Gordon, napustila su RAND korporaciju te su osnovali Institute of the Future. Potaknuti kontroverzom i publicitetom izazvanim Khanovim knjigama, Helmer, Gordon i Dalkey, sa svojim timom iz Stanford Research Institute „Futures Group“ (SRI) i California Institute of Technology, počeli su eksperimentirati sa scenarijima kao alatom za planiranje i time postali začetnici futurologije u SAD-u (Bradfield et al., 2005).

Paralelno s Khanovim aktivnostima u području razvoja scenarija za potrebe vojske 1950-ih godina u SAD-u, u Europi je francuski filozof, Gaston Berger, osnovao *Centre d'Etudes Prospectives* (1957.), u kojem se koristio scenarij pristup dugoročnom planiranju. Berger (1957) naziva takav pristup „La Prospective“, te ga suprotstavlja klasičnim metodama predviđanja koje su se pokazale neučinkovitima. Njegov se centar uglavnom bavio političkom i društvenom budućnošću Francuske s osnovnom premisom da budućnost nije rezultat predodređenog vremenskog kontinuiteta već nešto što će se tek kreirati, te se može svjesno oblikovati u korist čovjeka. Bergerovi sljedbenici i nakon Bergerove smrti (1960.) nastavljaju promovirati proaktivni pristup u kreiranju željene budućnosti, te proširuju primjenu „La Prospective“ pristupa u različitim područjima javnih politika – obrazovanju, okolišu, urbanizaciji i regionalnom planiranju. Sredinom 1970-ih godina Michael Godet, sljedbenik Bergerovog pristupa nastavlja njegov rad razvijanjem specijaliziranih kompjutorskih programa za procjenjivanje vjerojatnosti razvoja određenog scenarija (Cardoso i Emes, 2014).

Osnovna razlika između američke i francuske škole u razvoju metode scenarija je u tome što je razvoj metode u Francuskoj ostao dosta usko vezan za socio-politički kontekst Francuske, dok je rad američkih znanstvenika od početka bio otvoren globalno. Iako su američki znanstvenici, kao i francuski, scenarije inicijalno koristili za planiranje javnih politika, vrlo brzo je korisnost njihovog rada prepoznata i primijenjena u poslovnoj zajednici (Bradfield et al., 2005).

3.3.3. Primjena metode izrade scenarija

Ranih 1970-ih metodu scenarija u američku praksu uveo je Pierre Wack, menadžer planiranja u Royal Dutch Shellu (Wack, 1985), a osnovne metodološke pretpostavke preuzeo je iz radova Hermana Kahna o planiranju scenarija. Nezadovoljstvo primjenom klasičnih metoda predviđanja budućnosti, koje su se pokazale nesigurne i teško prilagodljive dinamičnim promjenama u okolini, potaknuo je Wacka na uvođenje metode scenarija u planiranje dugoročnih strategija poduzeća.

Studija naftne industrije koju je Shell izradio za razdoblje do 2000. godine ukazala je na nekoliko problematičnih utjecaja vanjskog okruženja poduzeća. Wack i njegov tim razvili su inicijalne scenarije koji su za cilj imali identificirati različite utjecaje iz interne i vanjske okoline, razumjeti ekosistem poduzeća te pripremiti strateške scenarije koji bi menadžmentu pomogli pri donošenju odluka. Analiza faktora omogućila je generiranje novih scenarija.

1973. godine prepoznaju se nagovještaji skorog nastanka velikih poremećaja u industriji, koje je Wackov tim kroz scenarije identificirao. Wack i njegov tim upozoravali su na vrlo vjerojatnu propast poduzeća ako se ne prilagodi novonastalim okolnostima i konačno uspjeli potaknuti menadžment na reorganizaciju u manje, fleksibilnije organizacijske jedinice (Wack, 1985). Naftnu krizu 1973. godine, sva velika poduzeća dočekala su nepripremljena. Menadžment Shella, „memorijom budućnosti“ pravovremeno donosi i provodi odluke brže od konkurencije. U godinama koje su uslijedile, Shell je skočio s najniže pozicije, od sedam velikih naftnih kompanija, na drugu po veličini i prvu po profitu (Mietzner i Reger, 2005).

Kada je pomogla Shellu predvidjeti naftnu krizu 1973. godine, velike kompanije počele su primjenjivati metodu scenarija radi boljeg upravljanja s nepredvidivim događajima. Otada je primjena metode scenarija varirala, a najveću popularnost doživljava u vremenima najvećih neizvjesnosti. Prema europskim istraživanjima Malaske et al. (1984.), Malaske (1985.) i Meriste (1989.), korištenje scenarija u praksi nakon prve naftne krize 1973. godine udvostručilo se, a zatim opet doživjelo dramatičan skok u periodu između 1976. – 1978.

Time su potvrdili kako je povećani interes korištenja metode scenarija usko povezan s povećanjem nesigurnosti vanjskog poslovnog okruženja.

Njihovi zaključci u skladu su s istraživanjima američkih poduzeća Linnemana i Kleina iz 1979. i 1983. godine. Prema procjeni autora, u ranim 1980-im godinama, gotovo polovica američkih Fortune 1000 industrijskih poduzeća aktivno je koristilo tehnike u okviru metode scenarija prilikom planiranja budućnosti, a njezino korištenje u poduzećima ovisilo je o trima faktorima:

1. veličini poduzeća – uglavnom su je najviše koristila najveća poduzeća;
2. dugoročnosti planiranja – poduzeća koja su je koristila planirala su za razdoblje od 10 godina na više;
3. kapitalna intenzivnost – većina ih je pripadnica kapitalno intenzivnih industrija (poput svemirske, kemijske i naftne industrije) (Bradfield et al., 2005).

Istraživanjima koja ukazuju na povećani interes korištenja metode scenarija, suprotstavljeni su rezultati istraživanja Doorna i Vughta iz 1983. g. koji prepoznaju smanjeno korištenje metode scenarija u periodu od 1973 do 1980. g. Njihovo se istraživanje temeljilo na analizi četiri studije (dvije europske i dvije američke) koje su prikazale ocjene futuroloških tehnika od strane pojedinaca i poduzeća. Smatraju da je glavni razlog smanjenog interesa korištenja ove metode to što je s vremenom evoluirala izuzetno kompleksnu metodu sačinjenu od mnoštva podtehnika koje otežavaju njenu primjenu i čine je nedostupnom širom krugu korisnika. To su potkrijepili i dokazima da je ocjena korisnosti korištenja scenarija direktno proporcionalna s kompleksnošću njene implementacije (Bradfield et al., 2005). Nije pronađeno empirijsko istraživanje iz literature koje bi prikazalo učestalost korištenja metode scenarija za period od 1980-e godine do početka 2000-ih.

Rezultati istraživanja konzultantske kuće Bain & Company (2000) s početka ovoga stoljeća također dovode do zanimljivih rezultata koji potkrepljuju tezu o popularizaciji korištenja metode scenarija uslijed nesigurnih uvjeta vanjskog okruženja. Prema Management and Tools upitniku konzultantske kuće Bain & Company koja provodi globalno istraživanje još od 1993. godine o korištenju i korisnosti menadžerskih alata, 2000. g. 35 % ispitanih menadžera poduzeća koristilo je metodu izrade scenarija, da bi se nakon terorističkih napada 11. rujna 2001. g. postotak povećao na čak 70 % u 2002. g. (Bilodeau i Rigby, 2007)! Nakon blagog pada u njezinom korištenju, rezultati iz 2015. g. s 1,067 ispitanih menadžera iz 10 svjetskih zemalja pokazali su kako se upravo od ove metode

očekuje najviše u narednom periodu (Management Tools & Trends 2015, Bain & Company). Možemo pretpostaviti da razlozi takve prognoze leže u jačanju nesigurnih vanjskih uvjeta u kojima poduzeća djeluju (drastičan pad cijena nafte, sukob između Rusije i Ukrajine, prijetnja nove krize u eurozoni, terorizam, jačanje protekcionizma i nacionalizma, jačanje geopolitičkih rizika kao što su međudržavni sukobi i neuspješne države koji se odražavaju i na gospodarski sektor, kibernetički kriminal, i dr.).

Uz vrlo promjenjiv interes za praktičnom primjenom ove metode, koji je uvelike uvjetovan neizvjesnošću i nestabilnošću poslovnog ekosistema, postoji interes znanstvenika za ovim temama. Naime, prema bazi podataka Lexis-Nexis Press-a, godišnje se objavi preko 400 članaka na temu scenarija, dok je preko 450 znanstvenih radova citirano u časopisima na području društvenih znanosti (Sharpe i Van der Heijden, 2007). U popularizaciji i primjeni tehnika scenarija pomažu i svjetski priznati participativni *think-tankovi* koji povezuju na tisuće futurologa, znanstvenika, međunarodnih organizacija, korporacija, nevladinih organizacija i sveučilišta. Napoznatiji takav *think-tank*, pod nazivom The Millenium Project, osnovan 1996. g., izdaje godišnja izvješća „State of the Future“ radi osmišljavanja integriranih i koherentnih strategija za rješavanje globalnih problema, koristeći scenario metodu (The Millenium Project, 2016).

3.3.4. Temeljne pretpostavke metode izrade scenarija

Metoda scenarija se kroz povijest primjenjivala u najrazličitim kontekstima, a ono što svaki scenarij pretpostavlja je opis početnog stanja i utjecaj faktora koji vode k određenom budućem stanju. Posebnost scenarija je u tome što ne simulira utjecaj samo jednog faktora na rezultat, već kombinaciju utjecaja važnih sistemskih faktora i promjena koji će se razlikovati za svaki scenarij. Iako je važno da svaki scenarij prikaže različit rezultat utjecaja određene pokretačke sile ili faktora, potrebno je da scenariji sadrže zajedničke temeljne značajke kako bi se na kraju mogli međusobni usporediti (Liu et al., 2008).

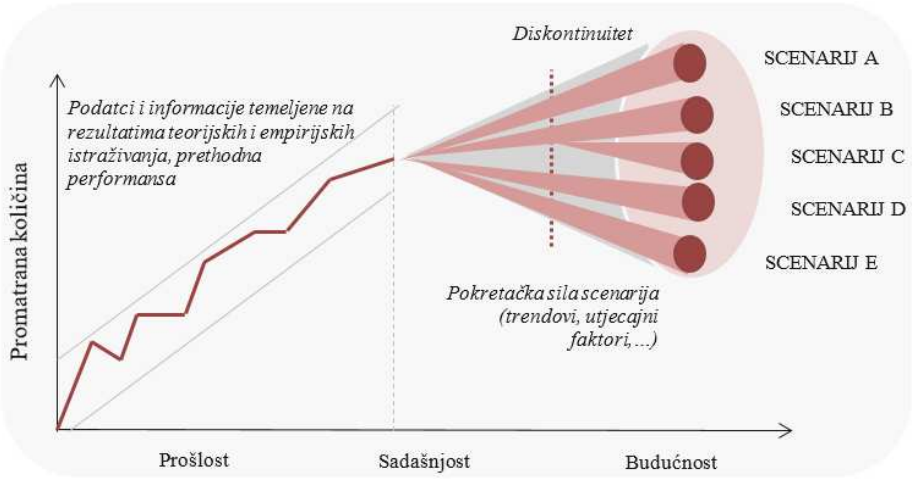
U kontekstu futurologije, *smisao scenarija je sagledati interakcije različitih faktora, koje mogu rezultirati različitim razvojnim putevima određenog problema ili pojave* (Kosow i Gassner, 2008). Radi se *o hipotetskim sljedovima* događaja koji su postavljeni radi *usmjeravanja pažnje na kauzalne (uzročno-posljedične) procese* i važne trenutke za donošenje odluke koji mogu dovesti do različitih raspleta događaja (Kahn i Wiener, 1967). Odabir i kombinacija relevantnih faktora ovisit će o odabiru istraživača, definiranim ciljevima istraživanja, znanju i iskustvu vezano za problem koji se promatra, poznavanju

metodologije i njenih mogućnosti te raspoloživosti informacija. Neki će se faktori i trendovi namjerno izuzeti, dok će se interakcija drugih namjerno promatrati u svjetlu pretpostavki istraživača.

Metoda scenarija ne rezultira pobijanjem ili potvrđivanjem određene hipoteze. Hipoteze se postavljaju u obliku pretpostavki koje se testiraju kroz scenarije (Durance i Godet, 2010). Scenariji nisu prognoze budućnosti gdje je ideja predvidjeti što točniju budućnost, već za cilj imaju izazvati postojeće paradigme i potaknuti promišljanje *izvan kutije*. Cilj im je povećati znanje i razumijevanje sadašnjosti i budućnosti, ali i njihova ograničenja.

Osnovna pretpostavka metode scenarija je, što dalje kročimo u budućnost, otvaraju se brojnije mogućnosti razvoja problema. Uobičajeni prikaz te pretpostavke je u obliku polegnutog lijevka (slika 3.4.). Kako se zatvori jedna, otvori se još više drugih razvojnih mogućnosti problema. Metoda scenarija podrazumijeva stalno širenje lijevka, šireći dalje prostor mogućih budućih kretanja u beskraj (Kosow i Gassner, 2008). Upravo je ta perspektiva razvoja brojnih mogućih budućnosti ono što čini metodu izrade scenarija jedinstvenom, s obzirom na to da većina drugih metoda ima za cilj prognozirati jednu, što točniju budućnost.

Slika 3.4 Prikaz logike scenarija kroz ilustraciju polegnutog lijevka



Izvor: Slideshare CDN. http://image.slidesharecdn.com/szenarioanalysis-100302093117-phpapp01/95/powerpoint-scenario-analysis-template-6-638.jpg?cb=1408617720, accessed 10.11.2016

Budući da su mogućnosti razvoja zaista beskrajne, linije koje oblikuju lijevak ujedno simboliziraju i opseg mogućih budućih razvojnih puteva. Razvojni putevi koji su ostavljeni van linija lijevka smatraju se nemogućima. Iako je važno razumjeti bogatstvo mogućnosti

razvoja problema, identifikacija i analiza mogućnosti ipak se sužava s obzirom na raspoloživost informacija.

Podatci i informacije prikupljene iz prošlosti omogućuju razumijevanje i do određene mjere predviđanje mogućih budućih kretanja vezano za identificirani problem u okruženju. Što je veća količina raznovrsnih relevantnih podataka i informacija prikupljena i analizirana, time je veća vjerojatnost da će predviđanja biti točnija (Swetnam et al., 1999). S obzirom na to da se scenariji uobičajeno kreiraju oko tema koje su dionici prepoznali kao najvažnije, ova participativna metoda pretpostavlja uključivanje različitih dionika. Dionici pomažu predvidjeti nadolazeće promjene i na njih se pravovremeno i primjereno pripremiti dijeljenjem svojeg znanja, iskustava, mišljenja i informacija s kojima raspolažu. To im je u interesu jer su sami imaju direktnu korist od izrađenih scenarija i sudjelovanja u procesu. Prema Liu et al. (2008), istraživanjem i procjenom izglednih budućnosti, scenariji omogućavaju prepoznavanje ranjivosti sistema i razvijanje adekvatnih mjera prilagodbe, u kojem svaki dionik ima svoju ulogu.

Kod metode izrade scenarija je važna je vremenska dimenzija u kojoj se problem sagledava u budućnosti. Budući da se s vremenom šire mogući utjecaji određenih faktora i trendova na problem koji smo identificirali u okruženju, pojavljuju se i novi, važno je odabrati određeno razdoblje za koje će se scenariji razvijati. Pritom će se prepoznati trendovi i drugi faktori koji će ostvariti utjecaj na različite načine, povezati u veće scenarije koji će prikazati moguće tijekove razvoja budućnosti. Najčešće se scenariji razvijaju u tri razvojna pravca – dva ekstremna scenarija (najbolji / najlošiji razvoj budućnosti) i tzv. BAU (engl. *Business as Usual*), gdje se provodi linearna ekstrapolacija u budućnost na osnovi iskustava iz prošlosti. Mogu se kreirati i poželjni scenariji.

Neprepoznavanje promjena u internom ili vanjskom okruženju koje se događaju trenutno ili će se tek dogoditi može značajno umanjiti kvalitetu predviđanja budućnosti. Takve promjene u okruženju često su uzrokovane nenadanim, jedinstvenim događajima koji mogu biti prekretnica u razvoju određenog trenda. U metodi scenarija, takvi događaji nazivaju se *diskontinuitetima*. Diskontinuiteti se smatraju sastavnicom metode scenarija koja stvara „kulturu znatiželje“ i daje dodanu vrijednost ovoj metodi u odnosu na ostale (Van Notten, 2005).

Diskontinuiteti su događaji ili pojave koje se ne mogu predvidjeti na temelju prethodnih znanja ili iskustava. Naprotiv, oni ometaju ranija očekivanja i procjene, potencijalno

preusmjeravaju tijek razvoja budućnosti i uzrokuju strukturne društvene promjene. Oni će utjecati na otvaranje brojnih novih mogućnosti razvoja budućnosti (Van Notten, 2005).

3.3.5. *Diskontinuitet* u metodi izrade scenarija

Sve industrije su se na jedan ili drugi način suočile s posljedicama diskontinuiteta, a njegova izvorišta mogu biti različita. Peterson (2001) izvorišta pronalazi u socio-tehnološkim razvojima i prirodnim fenomenima različitog tipa. Van Rij (2010) također razlikuje prirodne (iz fizičke i biološke okoline) i ljudski izazvane izvore diskontinuiteta (koji se mogu kategorizirati prema STEEP[4] metodi). Drucker (u Shrader i McConnell, 2002) prepoznaje 4 velike grupe izvorišta diskontinuiteta: globalizacija ekonomije, rast pluralizma, otvaranje pristupa znanju, pojava novih tehnologija). Tidd (2006) je identificirao osam izvorišta diskontinuiteta (u PRILOGU 1), tematski vrlo slična Druckerovoj podjeli.

Tidd (2006) pojavu diskontinuiteta povezuje sa Schumpeterovim procesom „kreativne destrukcije" temeljen na postojanju povremenih diskontinuiteta koji mogu značajno promijeniti poslovni ekosistem (tehnološki, tržišni, socijalni, regulatorni, itd.). Ovisno o našem odgovoru na pojavu diskontinuiteta, otvaraju se prilike za ostvarivanje dobitka ili gubitka za poslovni sistem. Van Rij (2010) smatra kako takvi događaji mogu biti i subjektivnog karaktera. Ne moraju nužno svi biti pogođeni takvim događajem, niti moraju biti pogođeni na isti način. Van Rij (2010) prepoznaje i potencijalni manipulativni efekt takvih događaja, u slučaju da je izvorište nastanka diskontinuiteta ljudska aktivnost.

Dator (1997) smatra kako ne postoji jedan ispravan način viđenja budućnosti, već njih mnogo, ovisno o kulturi kojoj pripadamo, jeziku, godinama, spolu, obrazovanju, jedinstvenim osobnim iskustvima, … On isto tako prepoznaje postojanje nepredvidivih događaja sa snažnim globalnim utjecajem. Naziva ih „tsunamijima promjene" (engl. *„The Tsunamis of Change*"). Prema Datoru, pet je grupa tsunamija promjene:

1. <u>*tsunami promjene je demografske prirode*</u>. Porast stanovništva na globalnoj razini ostaje veliki izazov za budućnost. Dok na globalnoj razini populacija raste, u pojedinim dijelovima svijeta događa se upravo suprotno. Pad populacije na nacionalnom/ lokalnom nivou jedna je od glavnih tema i izazova tih nacija.

[4] STEEP = Society (incl. Values), Technology and Science, Economy, Politics and Government (društvene faktore – uključujući i vrijednosti, tehnološko-znanstvene faktore, ekonomske faktore, političko-regulatorne faktore.

2. *tsunami promjene odnosi se na okoliš* - nesigurnosti potaknute globalnim klimatskim promjenama, nestašica hrane, vode i energije, zagađenje, rast razine mora, novonastale i povratne bolesti, i dr.

3. *tsunami promjene odnosi se na globalnu ekonomiju,* potrebu za razvojem novih ekonomskih teorija, indikatora praćenja i održivih praksi usmjerenih prema budućnosti.

4. *tsunami promjene odnosi se na demokratsko globalno upravljanje* u interesu budućih generacija. Sve je jača kolektivna snaga ljudi da sami stvaraju budućnost kakvu žele. Izazov je mobilizirati tu kolektivnu snagu radi stvaranja demokratičnije, sigurnije i održivije budućnosti. Za to je potrebno povezivanje i suradnja na globalnom nivou na područjima zajedničkih interesa, sa sistemskim pristupom upravljanja. Taj novi model upravljanja mora biti dovoljno fleksibilan, participativan i inkluzivan u pristupu, sa zajednički dogovornim globalnim okvirom aktivnosti i politika koje će se provoditi na odgovarajućim razinama (European Commission, 1995).

5. *tsunami promjene odnosi se na nove tehnologije* koje su kroz prošlost generirali ili su, u najmanju ruku, utjecali na prethodno opisane tsunamije promjene. Njihov se značajan utjecaj očekuje i u budućnosti – od virtualnih poslova/ sveučilišta/ upravljanja, pa sve do stvaranja novih oblika života.

Jedan od najpoznatijih futurologa današnjice, John Petersen[5] (2001), diskontinuitetne događaje (ili kako ih on naziva *„wild cards"*) opisuje kao one čija je pojava malo vjerojatna, ali je njihov potencijalni utjecaj toliko značajan da ostavlja globalne posljedice. U poimanju diskontinuiteta je rigidniji od većine znanstvenika jer isključuje događaje koji su ostavili dalekosežne posljedice, ali nisu potpuno neočekivani (kao što je primjer ulaska velikog broja žena u radni odnos 1950-ih godina, ratova, i dr.). Smatra kako su takvi događaji prouzrokovali značajne posljedice na obitelji i gospodarstvo, no događali su se dovoljno postupno da su im se socio-gospodarski sistemi mogli prilagoditi. On smatra kako ne postoji mehanizam koji bi se mogao dovoljno brzo prilagoditi promjenama nastalim kao rezultat diskontinuiteta.

Futurolog koji preispituje Petersenovu hipotezu o postojanju jednog velikog nepredvidivog događaja, Barber (2006), smatra kako jednaku nefunkcionalnost sistema može prouzročiti i niz manjih nepovezanih događaja s jakim utjecajem koji se pojavljuju kroz određeni period. Kao i Peterson, pravi jasnu razliku između diskontinuiteta i *wildcard*

[5] John Peterson je ravnatelj američkog *think-tanka* pod nazivom Arlington Institute uglavnom financiranog od strane američke vojske.

događaja. Iako zajedničkim nazivnikom obje vrste događaja smatra njihovu posljedicu, a to je promjena postojeće paradigme, diskontinuiteti se do određene mjere mogu predvidjeti za razliku od *wildcard* događaja. Prihvaćanjem pretpostavke da se nastajanje diskontinuiteta može prepoznati, veća je vjerojatnost da će se na njih moći pripremiti, prilagoditi ili preusmjeriti smjer djelovanja. Ako se to pak ne dogodi, takve grupe događaja, koje Barber naziva „kaskadnim diskontinuitetima" (engl. *Cascading Discontinuity Sets* ili *CD sets*), mogu se pretvoriti u *wildcard* događaj.

Još jedan termin koji se koristi kako bi se pojasnili diskontinuitentni događaji pojavljuje se 2007. g. u knjizi Nassima Nicholasa Taleba pod nazivom „The Black Swan" – crni labud (engl. *black swan events*). Termin je znakovit jer se odnosi na crne labudove koji su postojali milijune godina u Australiji, ali su otkriveni tek kada se otplovilo na mjesto gdje su obitavali. Kao i u slučaju diskontinuiteta i *wild cards*-a, najčešće se radi o događajima koji se ignoriraju prije nego se dogode, a nakon što se dogode, daje im se i pretjerana pažnja (barem neko vrijeme). Crnim se labudom smatra i situacija koja je bila krajnje očekivana, a nije se dogodila (Taleb, 2007).

Taleb (2007) fokus smatra destruktivnim za nošenje s nesigurnošću jer nudi samo predvidivu perspektivu budućnosti. Važno je imati mnogo mašte i otvorenosti za prihvaćanje drugog i drukčijeg promišljanja, a ne oslanjati se na tzv. negativan ili naivan empiricizam kojim ćemo probirati istraživanja s informacijama i dokazima koji potvrđuju naše pretpostavke. S obzirom na to da je ljudska memorija ima svoja ograničenja, obično se filtriraju i pamte podatci i informacije ovisno o tome koliko se slažu s prethodno oblikovanim stavovima, prihvaćajući informacije i podatke koji će dodatno osnažiti već formirane stavove. S porastom količine informacija s kojima se raspolaže, jačat će i sigurnost u postojeće stavove.

Znanje ne bismo smjeli doživljavati privatnim vlasništvom koje treba štititi, već prihvatiti da su nepročitane knjige daleko vrednije od onih pročitanih. Prema tome, oslanjanje na prošlost kao nešto što je definitivno i reprezentativno za budućnost je potpuno pogrešno, jer je nemoguće pojmiti koliko je relevantnih informacija „ostavljeno" u prošlosti. Najbolji način zaštite od nepredvidivih događaja/ diskontinuiteta/ *wild cards-a*/ crnih labudova je da osvijestimo činjenicu da oni postoje i da će postojati, upoznajemo njihove karakteristike te osvješćujemo ograničenja ljudskoga znanja (Correa, 2012).

3.3.6. Faze procesa izrade scenarija

Prema European Foresight Platform (EFP)[6], izrada scenarija podrazumijeva proces koji obuhvaća nekoliko glavnih faza. Na početku se određuje područje, problem i svrha istraživanja te odabire odgovarajuća tehnika. Zatim slijedi identifikacija i analiza pokretačkih sila[7] i trendova za koje se pretpostavlja da će imati utjecaj na budućnost problema istraživanja. Nakon toga se procjenjuju mogući smjerovi razvoja definiranog problema, odnosno mogući rezultati utjecaja identificiranih faktora na problem istraživanja. Budući da je krajnji cilj generirati relativno mali broj scenarija koji se u dovoljnoj mjeri razlikuju jedan od drugoga, potrebno je napraviti grupiranje ranije identificiranih faktora. U zadnjoj se fazi događa primjena scenarija, ovisno o ciljevima zadanim na početku istraživanja. Slijedi pojašnjenje svake faze procesa:

1. faza: Identifikacija problema, područja i svrhe istraživanja

Proces izrade scenarija započinje preciznim definiranjem svrhe, područja i problema istraživanja. Kao i svako istraživanje, metoda izrade scenarija započinje identifikacijom pitanja koje traži odgovor, neriješene polemike, jaza u znanju ili potrebe koja se treba riješiti. Takva otvorena pitanja ili potrebe oblikuju problem istraživanja – centar svakog istraživačkog projekta. Problem istraživanja obično proizlazi iz identificiranog interesa glavne grupe dionika ili samog istraživača koji uočava nedosljednosti ili manjkavosti u postojećoj paradigmi. Stoga je važno već u ovoj fazi odrediti prema kojoj interesnoj skupini je istraživanje usmjereno, odnosno, za koga i zašto je relevantno. Prilikom odabira problema istraživanja važno je promisliti koja su znanja, iskustva i resursi istraživaču potrebni da uspješno odgovori na odabrani problem.

Zatim je potrebno odrediti glavnu orijentaciju scenarija – je li po prirodi normativna ili eksplorativna? Prema Van Nottenu (2005), *normativni* scenariji imaju za cilj identificirati i opisati putove prema željenim budućnostima. Kao polazišna točka za izradu scenarija se uzima budućnost. Normativni scenarij iz određene točke u budućnosti gleda unazad prema sadašnjosti i tako pokušava definirati proces koji će dovesti do željenog stanja, odnosno ostvarenja definiranih ciljeva. Ovi su scenariji korisni za postavljanje ciljeva i definiranje mogućih strategija za njihovo ostvarenje. *Eksplorativni* ili *deskriptivni* scenariji imaju za cilj

[6] European Foresight Platform (EFP) je program pod podrškom Europske komisije, pokrenut radi kreiranja globalne mreže različitih dionika okupljenih oko futurologije da dijele svoja znanja, informacije o različitim događanjima i projektima, promoviraju futurologiju kroz svoja istraživanja, i dr. (http://www.foresight-platform.eu/)

[7] U ovoj disertaciji, *pokretačke sile* odnose se na vanjske faktore koji svojim utjecajem oblikuju budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.

identificirati i opisati moguće razvojne putove bez davanja prednosti jednoj u odnosu na druge opcije. Takvi scenariji započinju pitanjem „Što bi se dogodilo kada…?“ i uzimaju sadašnjost kao polazišnu točku. Koriste se kao simulatori uz pomoć kojih pokušavamo prepoznati i promisliti posljedice određenih aktivnosti i odluka. Kroz takve simulacije nastoje se osvijestiti različiti mogući razvojni putovi budućnosti, neočekivani događaji/ pojave, i ključni faktori koji će na njih utjecati. Iako se dvije orijentacije međusobno razlikuju, u suvremenom istraživanju nerijetki su primjeri korištenja hibridnih scenarija koji mogu, primjerice, započeti kao eksplorativni, a tijekom procesa izrade scenarija se pretvaraju u normativne. Kreativne mogućnosti korištenja ove metode rezultat su promišljanja i odluke istraživača.

Važno je precizno odrediti granice područja istraživanja. Primjerice, hoće li se i zašto fokusirati na interne faktore koji utječu na problem istraživanja, ili vanjsko okruženje u najširem smislu (političke, ekonomske, sociološke, tehnološke, ekološke, pravne faktore)? Ili, hoće li se pratiti interakcija internog i vanjskog okuženja kako bi se prikazala sistemska dinamika i sistemsko promišljanje, karakteristično za metodu scenarija (Turina, 2009). Granice područja istraživanja mogu se odrediti i geografski, u smislu prostora u kojem se problem sagledava – globalno, internacionalno ili regionalno, nacionalno, subnacionalno ili regionalno, ili lokalno. Takva odrednica može bitno proširiti ili smanjiti kontekst istraživanja te će značajno utjecati na sljedeću fazu procesa izrade scenarija u definiranju vanjskih utjecajnih faktora čija će se pojavnost i utjecaj razlikovati na različitim prostorima i razinama (Kosow i Gassner, 2008).

2. faza: Identifikacija faktora i pokretačkih sila

Faktori i pokretačke sile odnose se na ključne vanjske faktore na kojima će se temeljiti daljnji razvoj procesa scenarija. Pri tome, pokretačke sile predstavljaju vanjske faktore (ili skupinu međusobno povezanih faktora) jakog utjecaja i neizvjesnog razvoja u budućnosti. Proces identifikacije ključnih faktora u okviru procesa izrade scenarija uvelike će se razlikovati od slučaja do slučaja. Prema Alcamu (2009), postoje dva glavna pristupa u odabiru ključnih faktora. U prvom će slučaju kriteriji i razlozi odabira pojedinih faktora biti direktno povezani s rezultatima prethodnih temeljitih analiza sekundarnih ili primarnih podataka. U drugom slučaju, scenariji će se temeljiti na sinergiji intuitivnog i implicitnog znanja različitih dionika, vezano za problem istraživanja, tvoreći interdisciplinarnu legitimnost scenarija. Ovisno o odabranom pristupu, odabiru ključnih faktora prethodit će

temeljita analiza literature u formi *desk researcha*, ili to može biti rezultat održanih tematskih radionica, upitnika i/ili dr.

Ključne faktore u metodi scenarija Alcamo (2009) grupira u:

- demografske (broj stanovnika, rasprostranjenost, starosna struktura, migracije, …);
- ekonomske (stopa ekonomskog rasta, proizvodnja, pristup i raspodjela resursa među regijama i u svim sektorima društva, …);
- društvene ili socijalne (zdravstvo, obrazovanje, sigurnost, identitet, slobode različitog tipa, …) povezane s ekonomskim razvojem, ali sežu daleko dublje;
- znanstvene i tehnološke (razina tehnološkog razvoja i pristupa znanju i novoj tehnologiji) jer utječu na strukturu proizvodnje, način rada i korištenja slobodnog vremena;
- institucionalne (aktivnosti, procesi, običaji i institucije putem kojih se provodi vlast – ne samo formalne vladine institucije, već i privatne institucije, nevladine organizacije, …);
- kulturološke (vrijednosti i institucije koje omogućavaju društvu da sačuva i oblikuje svoj identitet);
- faktore okoline (ponašanje sustava okoliša).

Identificirani faktori mogu i ne moraju biti promjenjivi tijekom vremena. Upravo ta činjenica može predstavljati najveći element nesigurnosti tijeka razvoja određenog scenarija jer je načine i rezultate njihovog utjecaja vrlo teško predvidjeti. Određeni faktori su neizbježni, u smislu da su već započeli ostvarivati svoj snažni utjecaj i s naznakom da će se njihov utjecaj nastaviti i dalje. Njih je potrebno uključiti i na njih se referirati, izravno ili neizravno, u svakom scenariju (Ogilvy i Schwartz, 2004). Ova faza označava početak intuitivnog i kreativnog aspekta razvoja scenarija, koji će uvelike ovisiti o kognitivnim sposobnostima pojedinaca uključenih u proces izrade scenarija.

3. faza: Analiza ključnih faktora

Fokus ove faze je na identificiranju posljedica interakcija različitih faktora i različitih komponenti sistema (Liu, 2008). Glavni izazov ove faze je smanjiti kompleksnost simultanog praćenja svakog pojedinog faktora i njegove interakcije s ostalim faktorima kako bi se razvile različite slike mogućih budućnosti.

Svaki identificirani faktor sagledava se prvo zasebno i projicira se njegov potencijalni utjecaj na problem, a zatim ga se stavlja u odnos s drugim faktorima. Povezivanje i

kombiniranje različitih faktora omogućava oblikovanje temeljnih pitanja oko kojih se stvaraju zapleti scenarija (Ogilvy i Schwartz, 2004). Količina i temeljitost analize ključnih faktora ovisit će o ciljevima scenarija i procjeni istraživača.

Jedan od pristupa razvoja scenarija je *deduktivan*, u kojem se u ranim fazama jasno određuju važni utjecajni faktori i glavna područja nesigurnosti koja će se razmatrati i pojašnjavaju razlozi njihovog odabira. Procjena faktora temelji se na dva kriterija: kolika je nesigurnost rezultata njihovog utjecaja i koliki je intenzitet utjecaja na pojedinca/ organizaciju/ društvo u cjelini (Ogilvy i Schwartz, 2004). Zatim se odabrane pokretačke sile stavljaju u odnos tako da ekstremi svake osi prezentiraju jednu krajnost pokretačke sile. Takvo stavljanje pokretačkih sila u međusobni odnos rezultira 2X2 matricom scenarija koja omogućava daljnji razvoj četiri različita scenarija (Alcamo, 2009). Postoje kritičari deduktivnog pristupa u metodi izrade scenarija jer se pojednostavljuje utjecaj više stotina faktora reducirajući ih na samo dvije pokretačke sile. Međutim, stručnjaci koji ovu metodu koriste dugi niz godina pojašnjavaju kako se kompleksnost vraća u narednoj fazi prilikom pisanja scenarija u kojima se nanovo razmatraju utjecajni faktori i događaji koji će formirati različite zaplete scenarija (Ogilvy i Schwartz, 2004). Osim toga, takve je scenarije jednostavnije komunicirati i skraćuje vremensko trajanje ove faze izrade scenarija.

Drugi pristup je *induktivan* i započinje općenitim pretpostavkama vezano za faktore i događaje. Tijekom daljnjeg procesa te se pretpostavke potvrđuju ili pokažu pogrešnima, oko takvih pojedinačnih događaja i faktora stvaraju se zapleti, sve dok se na kraju ne postigne konsenzus grupe koja sudjeluje u izradi scenarija (Alcamo, 2009). No, budući da proces nije sistematičan, zahtijeva visok stupanj kreativnosti i imaginacije (Ogilvy i Schwartz, 2004).

4. faza: Generiranje scenarija

Mogućnosti kreiranja scenarija su bezbrojne, no ipak postoji ograničenje što se tiče broja scenarija vezano za pojedino istraživanje. Uglavnom je uvjetovano mogućnošću smislenog razlikovanja jednog scenarija od drugog i upravljanja daljnjim procesom izrade scenarija, a praksa je pokazala kako je maksimalan broj scenarija koji zadovoljava te preduvjete 4-5 scenarija po istraživanju (Ogilvy, 2015). Pritom se razvija jedan referentni scenarij gdje se vrši ekstrapolacija postojećih aktivnosti i trendova u budućnost, a ostali scenariji su alternativni gdje se vrši neki oblik promjene ili manipulacije postojećeg stanja. U alternativnim scenarijima potiče se korištenje kreativnih metodoloških mogućnosti za

uvođenje diskontinuiteta koji bi prepoznali mogući nevjerojatni, nepoželjni ili nezamislivi aspekt razvoja problema.

Scenariji omogućavaju kronološko praćenje neke promatrane pojave u budućnosti, ovisno o tome što se korištenjem scenarija želi postići. *Statičnim scenarijima* promatra se razvoj budućnosti kratkoročno (do 10 godina), srednjoročno (do 25 godina) ili dugoročno (preko 25 godina). *Dinamični ili lančani scenariji* omogućavaju praćenje dinamike razvoja budućnosti kroz različite periode (uobičajeno kod dugoročnih projekcija budućnosti) (Kosow i Gassner, 2008), kako bi se prepoznao značaj pojedinih faktora za određeno razdoblje. Pristup koji se može koristiti prilikom kreiranja takvih dinamičnih scenarija je da se napišu naslovi scenarija, poput onih u novinskim člancima, za različito razdoblje. Primjerice, ako promatramo razvoj budućnosti do 2050. godine, koji bi bio naslov scenarija za godinu 2020., koji za 2030., ... u smislu društvenih, tehnoloških, ekonomskih, političkih i drugih događaja ili trendova koji bi se saopćili u novinama (Ogilvy i Schwartz, 2004).

Svaki zaplet scenarija trebao bi biti različit, ali povezan s temeljnim problemom ili pitanjem na koje se želi dobiti odgovor. Prema Ogilvy i Schwartz (2004), postoje brojne druge mogućnosti stvaranja zapleta scenarija, koji će ovisiti o interakciji različitih pokretačkih sila vezano za identificirani problem, kao na primjer:

Dobitnici i gubitnici. Zapleti se kreiraju oko sukoba koji će rezultirati gubitnicima i dobitnicima.

Kriza i odgovor na krizu. Zapleti se kreiraju oko krize kao izazova na koji je potrebno odgovoriti. Prilagodba (ili nedostatak prilagodbe) odredit će nove dobitnike ili gubitnike koji posljedično mogu promijeniti pravila igre.

Revolucija. Zapleti se kreiraju oko diskontinuiteta, prirodno ili ljudski izazvanog.

David i Golijat. Zapleti se kreiraju oko glavnog lika priče koji se bori protiv koruptivnog sistema, tržišnog lidera, ...

Generacije. Zapleti se kreiraju oko pojave novih kultura – grupa s različitim vrijednostima i očekivanjima.

Nakon što su scenariji napisani, potrebno je napraviti završni pregled scenarija u kojem se provjerava jesu li scenariji ispunili svoju svrhu: pridonose li boljem razumijevanju i predviđanju nesigurnosti i rizika koje one sa sobom nose? Jesu li scenariji otkrili strateške prilike kojih do tada nismo bili svjesni (Wulf et al., 2010)?

5. faza: Transfer scenarija

Ova faza obuhvaća opis mogućnosti daljnje primjene rezultata istraživanja i primjenjuje se samo kod određenih tehnika scenarija (u tim je slučajevima važno kroz sve faze procesa izrade scenarija pripremati ovu zadnju fazu – transfer scenarija).

Kosow i Gassner (2008) identificiraju neke moguće primjene izrađenih scenarija:

- interpretacija i ocjena scenarija prema vjerojatnosti ili poželjnosti njihovih realizacija;
- analiza utjecaja okoline (u smislu prilika i rizika povezanih sa situacijama opisanim u scenarijima) i predlaganje mjera prilagodbe;
- analiza dionika, radi: identifikacije dionika, definiranja prirode i načina utjecaja dionika, i razvitka strategije za pridobivanje potpore dionika ili smanjivanje potencijalnih prepreka u provedbi određenih aktivnosti uzrokovanih njihovim utjecajem;
- analiza sektora, koja će prepoznati različita značenja ili vrijednosti scenarija za različita područja poslovnih aktivnosti;
- evaluacija postojećih strategija prema razvijenim scenarijima;
- za „*backcasting"*, metodu planiranja koji počinje s definiranjem poželjne budućnosti, a zatim djelujući unatrag pokušava prepoznati politiku i programe koji bi mogli dovesti do takve budućnosti;
- implementacija scenarija u svrhu interne ili vanjske komunikacije.

3.3.7. Futurološke tehnike i njihova primjena u okviru metode izrade scenarija

Odabir tehnika scenarija obično ovisi o preferencijama i iskustvu istraživača/ stručnjaka koji koristi metodu izrade scenarija. Odabir odgovarajućih tehnika predstavlja ključnu odluku i uvelike utječe na uspješnost provedbe metode scenarija u smislu ostvarenja njenog punog potencijala.

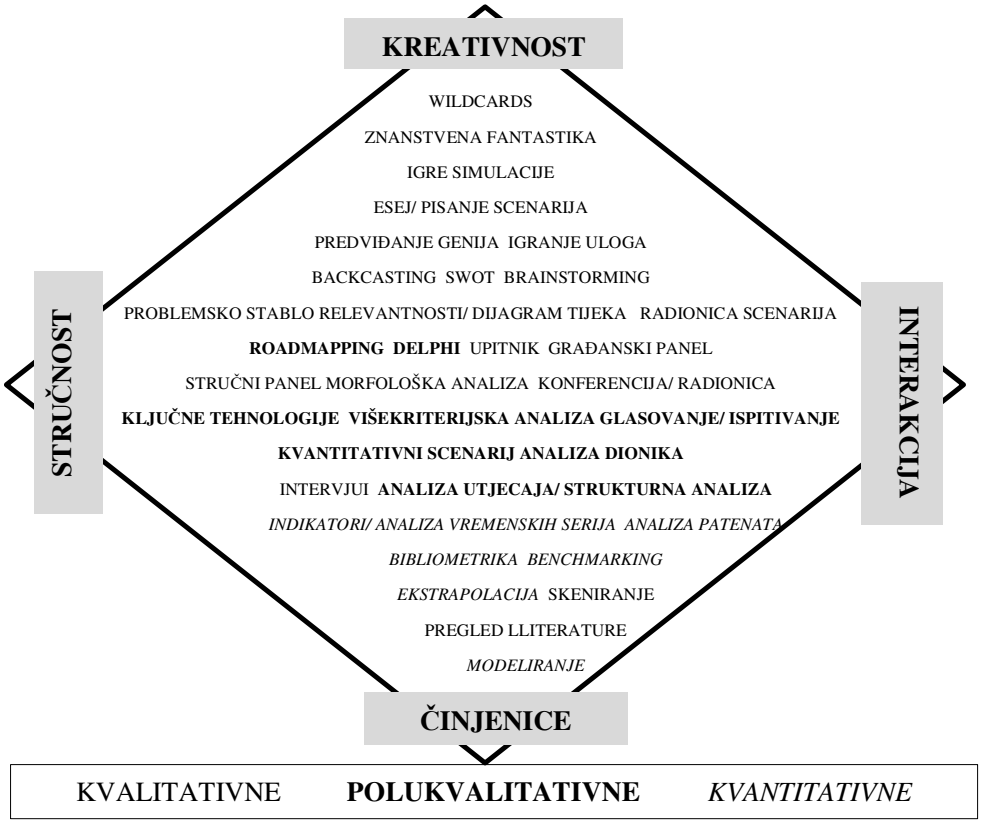
Prema Conwayu (2015), postoje četiri vrste metoda koje se koriste kao integrativni dio metode scenarija, ovisno o fazi i ciljevima predviđanja. Tipičan pristup scenarija objedinjuje sve četiri aktivnosti:

1) Metode prikupljanja podataka (engl. *input methods*) – Što se događa u okruženju?
2) Analitičke metode (engl. *analytic methods*) – Koji se obrasci prepoznaju?
3) Metode interpretacije (engl. *interpretive methods*) – (S novim saznanjima) što se zaista događa?

4) Metode mogućnosti (engl. *prospective methods*) – Što bi se moglo dogoditi (kao rezultat dosadašnjih saznanja)?

Redoslijed metoda treba pažljivo slijediti, jer rezultati jedne predstavljaju ulazne informacije za sljedeću (ETF, 2014). Stoga je korisno napraviti pregled tehnika koje stoje na raspolaganju ovisno o kontekstu, ciljevima i željenim rezultatima određene faze. Popper, R. (2008) je napravio jedan takav pregled tehnika predviđanja u kojem odabir tehnike ovisi o prednosti koju određena aktivnost daje: kreativnosti, činjenicama, interakciji i stručnosti, koristeći kvalitativne ili kvantitativne pristupe (prikazano na slici 3.5.).

Slika 3.5 Popperov dijamant tehnika predviđanja



Izvor: Popper, R. „Foresight Methodology.“ In The Handbook of Technology Foresight, eds. Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. i Popper, R. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2008.

Tehnike fokusirane na kreativnost temelje se na maštovitosti i inovativnosti vrlo umješnih pojedinaca (kao što su pisci s područja znanstvene fantastike) ili inspiraciji koja proizlazi iz grupnog rada na radionicama gdje se koriste, primjerice, metode *brainstroming* ili *wild cards*. Tehnike fokusirane na stručnost temelje se na vještinama i znanju pojedinaca za točno određeno područje ekspertize. Takve se tehnike koriste radi davanja podloge odlukama donesenim *top-down* pristupom. Tipični predstavnici ovih tehnika su Delphi i paneli

stručnjaka, ali i metode poput: *roadmappinga*, problemskog stabla, dijagrama tijeka, morfološke analize, i dr. Pritom je važno uvažiti upozorenje svestranog pisca znanstvene fantastike, futurista i inovatora, Arthur C. Clarkea, kojim podsjeća da ako iskusniji istaknuti znanstvenik kaže kako je nešto moguće, velika je vjerojatnost da je u pravu, no ako kaže da nešto nije moguće, vrlo vjerojatno je u krivu (u Popper. R, 2008).

Tehnike fokusirane na interakciju tipične su tehnike predviđanja (*foresight*) jer promoviraju prikupljanje, a zatim sučeljavanje stavova stručnjaka različitih profila. Pri tome se koristi participativan i inkluzivan *bottom-up* pristup koji ne daje prednost jednom stručnjaku u odnosu na drugog. Radionice scenarija tipičan su predstavnik ove grupe tehnika, a posljednjih godina na popularnosti dobivaju paneli građana i analize dionika s izraženom karakteristikom umrežavanja. Iako neupitno korisne, ove tehnike predstavljaju izazov za istraživače jer, osim poznavanja same tehnike, zahtijevaju i angažman oko poticanja uključivanja ciljanih skupina u proces. Poznata je izreka nepoznatog autora da „ svijetom vladaju oni koji se pojave“! Tehnike fokusirane na činjenice imaju za cilj objasniti ili predvidjeti određen fenomen uz pomoć pouzdanih podataka ili informacija i metoda analize. Osobito su korisne u početnim fazama istraživanja kada se upoznaje s trenutnim stanjem istraživačkog problema. Temeljni su alati za skeniranje okoline, a mogu se koristiti i radi poticanja kreativnosti (tako da se dovede u pitanje postojeća paradigma). No i ove je metode potrebno pažljivo koristiti. Poznata je izreka nekadašnjeg britanskog premijera Benjamin Disraelija koji je svojevremeno izjavio kako postoje tri vrste laži: „Laži, proklete laži i statistika“ čime je htio istaknuti kako se statistika nerijetko koristi u svrhu obmanjivanja javnosti. U znanstvenom radu, češće se koristi kao bi se potvrdila paradigma struke.

Metodološki okvir koji se koristi u futurološkim projektima trebao bi se kreirati ovisno o specifičnim ciljevima projekta, resursima i mogućnostima. Mnoge se gore opisane tehnike mogu koristiti u različitim fazama istraživačkog procesa i međusobno kombinirati. Ne postoji idealni metodološki okvir koji nudi najbolju kombinaciju tehnika. Na znanju, iskustvu i kreativnosti samog istraživača je da kreira metodološki okvir po mjeri projekta. U nastavku slijede opisi različitih tehnika koje se često primjenjuju u futurološkim istraživanjima, kao dio metode izrade scenarija, a mogu i neovisno ili u kombinaciji s drugim futurološkim tehnikama.

3.3.7.1. Tehnike prikupljanja podataka u metodi izrade scenarija

Poznavanje i razumijevanje promjena u okolini prvi je korak u stvaranju kapaciteta za

strateško predviđanje. Tehnike prikupljanja podataka o okruženju koje se često koriste u okviru futuroloških istraživanja su Delphi i skeniranje okoline.

Delphi tehnika podrazumijeva ispitivanje stručnjaka u više krugova radi generiranja konsenzusa o određenoj temi, provodi se uporabom upitnika. Korisna je u slučajevima kada je potrebna visoka razina kredibiliteta ispitanika, a nesigurnost okruženja je izrazito velika. Kao i kod drugih tehnika prikupljanja podataka, cilj je projicirati sliku budućnosti kao rezultat skeniranja okoline. Delphi tehniku osmislila je 1950. godine korporacija RAND i primjenjuje se prilikom grupnog odlučivanja, kada je potrebno ispitati više osoba (stručnjaka) i kada se želi izbjeći dominantan utjecaj jedne osobe (Loo, 2002). Idealno je kad eksperti međusobno niti ne znaju tko je sve uključen u proces odlučivanja.

Koraci u Delphi tehnici: 1. upoznavanje s problemom i distribucija upitnika, 2. popunjavanje upitnika, 3. prikupljanje, statistička obrada i distribucija rezultata natrag ispitanicima, 4. popunjavanje sljedećeg upitnika (nanovo), 5. konsenzus (postizanje suglasnosti stručnjaka) (Linstone i Turoff, 1975; Delphi Method). Često se koristi u kombinaciji s tehnikom skeniranja okoline.

Skeniranje okoline je najviše korištena tehnika prikupljanja podataka i informacija. Provodi se tako da sistematično istražuje i interpretira okruženje radi boljeg razumijevanja faktora i glavnih pokretačkih sila koji ostvaruju ili će tek ostvariti svoj utjecaj na predmet istraživanja u budućnosti. Budući da se koristi u početnim fazama strateškog procesa, omogućava prepoznavanje važnih promjena danas i u budućnosti, ali i promišljanje mogućih odgovora na te promjene prije nego što se zaista i dogode. Priznati strateški analitičar, Joseph Voros, u svojim publikacijama (2001., 2003., 2007.) prepoznaje vrijednosti korištenja tehnike skeniranja okoline kao temeljnog dijela razvoja strategije, u tome što:

- omogućava prepoznavanje „slabih signala promjene“ (engl. *weak signals*) čiji se utjecaj trenutno ne prepoznaje, ali u budućnosti može biti vrlo bitan;
- omogućava prevladavanje tzv. slijepih točaka u vlastitom viđenju problema (ako ih osvijestimo!) – ovo ističe kao jedan od najvećih problema koji remeti mogućnost kvalitetnog strateškog promišljanja;
- omogućava prekid rutine u shvaćanju okruženja i promjena koje se događaju i poduzimanje aktivnosti kao reakciju na te promjene.

Iako vrlo korisna i primjenjivana metoda, smatra se kako je njezina kvaliteta limitirana kvalitetom izvora, jer često prepoznaje najčešće prihvaćen način razmišljanja ili djelovanja i

filtrira informacije prema svjetonazorima i predrasudama istraživača koji je provodi. Tako se mogu previdjeti vrlo korisne, možda i kritične informacije koje mogu objelodaniti važne promjene koje se događaju u okruženju (Conway, 2015).

3.3.7.2. Scenariji kreirani ekstrapolacijom trenda

Scenariji kreirani ovom tehnikom prvenstveno ili isključivo temelje se na postojećim trendovima i njihovom projekcijom u budućnost. Središnje tehnike koje se ovdje primjenjuju analiza su trenda i ekstrapolacija trenda.

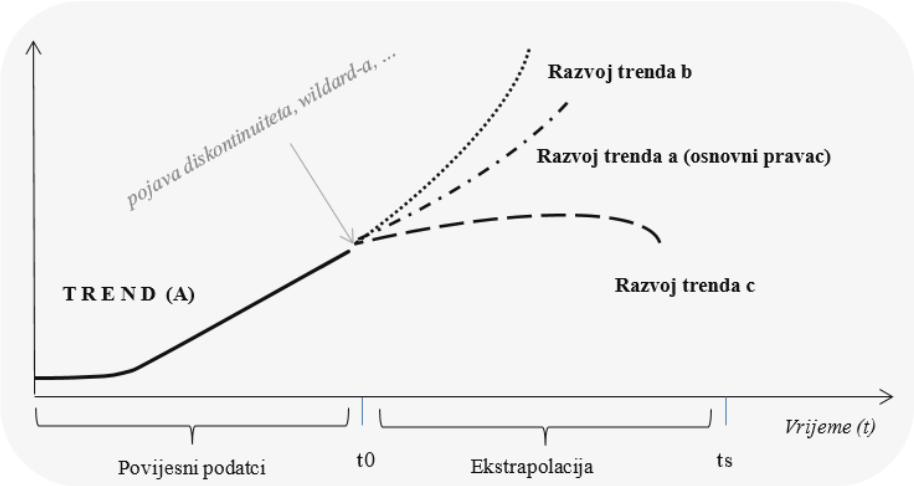
Analiza trenda može se primijeniti kako bi se prepoznali tijekovi razvoja budućnosti na temelju podataka i informacija iz prošlosti. Osnovna pretpostavka ove tehnike je da je najprimjereniji način vizualizacije razvoja budućnosti ekstrapolacija postojećih trendova. Trend se objašnjava razvojem određenog faktora kroz dulji period i potrebno ga je staviti u kontekst okruženja koje ga je izazvalo. Potrebno je pritom uvažiti čitav ekosistem promjena koji je moguć na osobnoj, lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini (Conway, 2015)!

Analiza trenda moguća je ako dostupni podatci i informacije sežu dovoljno daleko u prošlost i ako su dovoljno opširni da ih je moguće statistički obraditi (u slučaju kvantitativnih podataka) ili opisati (u slučaju kvalitativnih podataka). *Kvantitativne analize trenda* koriste se u područjima, poput: demografije, ekonomije i tehnologije. Uobičajena procedura prati sljedeći tijek: prikupljanje i obradu podataka, zatim identifikaciju mogućih procesa razvoja, i njihovu statističku projekciju u budućnost. Takve se ekstrapolacije mogu prikazati u obliku jednostavne linearne pa sve do kompleksnih s-krivulja. Prednost njihova korištenja je jednostavnost primjene i verifikacije. Međutim, postoje određena ograničenja prilikom korištenja ove tehnike koja dovode u pitanje objektivnost kvantitativnih ekstrapolacija. Naime, identifikacija trendova, period za koji će se promatrati trend, kriteriji za njegovu vizualizaciju i analizu, temelje se na interpretaciji i odluci samog istraživača koji je provodi. Osim toga, mnogi utjecaji ne mogu se na primjeren način prikazati kvantitativno, poput različitih društvenih, institucionalnih ili političkih trendova (npr. promjena u moralnim i etičkim vrijednostima). U takvim se slučajevima pribjegava korištenju *kvalitativnih analiza trenda*, kao nadopuna kvantitativnim analizama ili zasebno (Huss, 1988). Kod kvalitativnih analiza, procedura je sljedeća: definiraju se važni utjecajni faktori te im se daje adekvatna teoretska podloga radi što boljeg razumijevanja identificiranih faktora. Zatim se prikupljaju podatci i informacije kako bi se što točnije opisali njihovi budući razvojni tijekovi (Smith et al., 2002).

Slučajevi u kojima se scenarij temelji na ekstrapolaciji trendova, ne podrazumijevaju otvaranje brojnih mogućnosti razvoja budućnosti (kao što je prikazano u ilustraciji logike scenarija - slika 3.4.), već u većini slučajeva rezultiraju jednim, najizglednijim scenarijem budućnosti. Rezultat takvih ekstrapolacija, pogotovo onih proizašlih iz kvantitativnih analiza trenda, jedan je scenarij koji je zapravo prognoza prije nego scenarij u pravom smislu riječi. Iz toga je razloga kvantitativna analiza trenda obično polazišna točka metode izrade scenarija, koja se dalje nadopunjuje različitim kvalitativnim analizama. Najčešće je taj najizgledniji scenarij ujedno i referentni scenarij, koji prikazuje nastavak postojećih trendova i događanja ignorirajući eventualne nove utjecaje i razvoje. S njime se ostali scenariji uspoređuju. Analiza trenda i ekstrapolacija trenda mogu poslužiti kao polazišna točka prilikom izrade scenarija, a drugi tehnikama poput TIA, detaljnije se mogu razmotriti utjecaji eventualnih budućih događaja na razvoj trenda.

Tehnika TIA (engl. *Trend Impact Analysis*) osmišljena je 1970-ih godina kako bi prevladala ograničenje analize trenda koja ne prepoznaje postojanje neočekivanih događaja (diskontinuiteta) koji mogu preusmjeriti tijek razvoja trenda, a time i budućnosti. Ova tehnika započinje ekstrapolacijom s očekivanim razvojem trenda u budućnosti. Zatim se upitnikom ili panelom stručnjaka definiraju mogući neočekivani događaji koji bi mogli značajno promijeniti tijek razvoja trenda. Naposljetku se oni procjenjuju tako da se izračuna vjerojatnost i snaga njihovog utjecaja na trend. Rezultat toga širenje je mogućnosti razvoja svakog pojedinog trenda, kao što je prikazano na slici 3.6.

Slika 3.6 Dijagram različitih razvojnih tijekova trenda uz pomoć TIA



Izvor: Kosow, H., Gassner, R. Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria. Bonn: Deutsches Institut fur Entwicklungspolitik, 2008

Prednost korištenja tehnike TIA kao nadopune analize trenda je što prikazuje čitav spektar mogućih budućih razvoja individualnih faktora (za razliku od ekstrapolacije trenda) i time omogućava anticipiranje budućih događaja i njihovog utjecaja na razvojni tijek trenda. To omogućuje procijeniti koji će događaji u budućnosti ostvariti najjači utjecaj. Uz problem subjektivnosti procjene istraživača i ostalih sudionika, veliko ograničenje ove tehnike je što sagledava potencijalne buduće događaje i trendove kao nezavisne jedne od drugih, kao da međusobno ne ostvaruju nikakav utjecaj. Osim toga, ova tehnika pretpostavlja korištenje dobre baze stručnjaka, podataka i informacija što istraživačima može biti nedostupno. Ovo su neki razlozi zbog kojih se u praksi izrade scenarija TIA tehnika rjeđe koristi (Gordon, 1994, A). No, postoje i druge tehnike koje koriste ekstrapolaciju trenda kao baznu za izradu scenarija, a zatim kroz interakciju različitih faktora i potencijalnih neočekivanih događaja šire razvojne perspektive budućnosti

3.3.7.3. Formalizirane tehnike scenarija

Ova grupa tehnika scenarija započinje identifikacijom ključnih utjecajnih faktora koji se zatim kombiniraju i suprotstavljaju jedan drugome, kako bi se prepoznala njihova eventualna povezanost te utjecaj koji međusobno ostvaruju. Središnje analize koje se primjenjuju u okviru ovih tehnika su: analiza utjecaja, analiza konzistentnosti, *cross-impact* analiza (CIA), i dr.

Analiza utjecaja (engl. *Impact Analysis*) koristi se radi identifikacije interakcija i dinamike utjecaja faktora. Prvo se u kvadratnu matricu, s jednakim brojem redova i kolona, popisuju prethodno identificirani utjecajni faktori i to jednakim redoslijedom kako bi se svaki faktor mogao staviti u međusobni odnos i provjeriti postoji li direktna veza između faktora. Radi kvantificiranja njihovog eventualnog utjecaja, koristi se skala u rasponu vrijednosti od 0 do 3 (0 = nema utjecaja, 1 = slab utjecaj, 2 = srednji utjecaj, 3 = snažan utjecaj). Sve kombinacije ocjenjuju se, a centralna dijagonala ostaje prazna (jer se isti faktori ne mogu staviti u odnos sami sa sobom). To dalje omogućava davanje zbirne ocjene redova i kolona. Ukupan zbroj vrijednosti unutar svakog reda naziva se „aktivnom sumom“ (AS) i ona pokazuje u kolikoj mjeri pojedini faktor utječe na ostale faktore. Ukupan zbroj vrijednosti unutar svake kolone naziva se „pasivnom sumom“ (PS) i ona prikazuje u kolikoj mjeri je pojedini faktor pod utjecajem drugih faktora. Tako se, svaki faktor procjenjuje u odnosu na svoju aktivnu i pasivnu sumu. Razlikuju se:

- Aktivni i snažni faktori (visoka AS, niska PS). U ovom slučaju, faktor utječe na problem više nego što je on sam pod utjecajem drugih faktora. Takvi se faktori smatraju efikasnim polugama pod uvjetom da se daju usmjeriti i na koje se može utjecati nekim oblikom intervencije.
- Reaktivni ili pasivni faktori (visoka PS, niska AS). Ovdje je obrnuti slučaj gdje je sam faktor pod jačim utjecajem ostalih faktora nego što on sam utječe na problem. Takvi faktori su korisni kao indikatori za promatranje problema.
- Kritični ili dinamični faktori (visoka AS, visoka PS). Ovo su faktori koji imaju snažan utjecaj na problem, ali istovremeno je podložan snažnim utjecajima drugih faktora. Ovakvi faktori se promatraju kroz mrežu drugih faktora s kojima su povezani te ih se ne smije zanemariti.
- Lijeni faktori (niska AS, niska PS). Ovi faktori imaju slab utjecaj na problem, a i na njih same se slabo utječe, stoga nisu važan faktor u mreži utjecaja na problem.

Na temelju ovakvih procjena značaja pojedinih faktora formira se matrica prioriteta koja, između ostalog, omogućuje identifikaciju mjesta gdje je moguća intervencija, odnosno identifikaciju aktivnih faktora na koje je moguće utjecati. Ovaj način procjenjivanja faktora omogućuje identificiranje onih koje je potrebno pratiti tijekom procesa izrade scenarija, a to su prvenstveno aktivni i kritični faktori, jer se reaktivni i lijeni faktori smatraju stabilnima, i nije ih potrebno individualno razmatrati jer su s mrežom utjecajnih faktora povezani preko kritičnih faktora. Još jedna pretpostavka ove tehnike je da mreža odnosa među ključnim faktorima u trenutku izrade scenarija odgovara trenutnom stanju. Pragmatičan razlog ovoga pristupa je mogućnost praćenja 10 – 20 faktora istovremeno, tijekom određenog perioda (Kosow i Gassner, 2008). Sljedeći korak podrazumijeva analizu ključnih faktora. Određuju se alternativne moguće buduće vrijednosti odabranih faktora, kojima se ujedno definiraju i linije ograničenja lijevka koji projicira budućnost, određivanjem vrijednosti koje se smatraju dostižnima od onih nerealnih.

Analiza konzistentnosti koristi se kako bi se ponudio niz prihvatljivih vrijednosti za sve ključne faktore i u procjeni kombinacija koje su u međusobno konzistentnom odnosu pa stoga omogućuju kreiranje konzistentnih scenarija. To je ključan element u procjenjivanju vjerodostojnosti scenarija i osobito važan prilikom njegove interpretacije. Analiza konzistentnosti započinje određivanjem različitih mogućih vrijednosti (barem dvije) za sve ključne faktore. Vjerojatnost ostvarivanja odabrane vrijednosti u ovoj fazi procesa ne procjenjuje se. Nakon toga, moguće je povezati sve faktore s procijenjenim vrijednostima

zajedno i doći do velikog broja mogućih kombinacija (u slučaju izoliranja 20 faktora kojima su dodijeljene najmanje 2 vrijednosti, dolazi se do ukupno 1,048,570 kombinacija), no nisu sve jednako vjerodostojne. Procedurom rangiranja mogu se odabrati one skupine karakteristika faktora koje su najkonzistentnije. Procjena konzistentnosti vrši se za svaki par. Svaka vrijednost faktora stavlja se u odnos sa svim ostalim vrijednostima faktora. Pojednostavljeno, ključni faktor A uspoređuje se s ključnim faktorom B prema vrijednostima a) i b). Konzistentnost svake kombinacije uobičajeno se procjenjuje skalom od 1 do 5 (5 – snažna konzistentnost/ snažna međusobna povezanost, 4 – slaba konzistentnost/ međusobna povezanost , 3 – neutralna ili neovisna jedna od druge, 2 – slaba nekonzistentnost/ međusobna suprotnost, 1 – snažna nekonzistentnost/ potpuna suprotnost). Nakon toga je moguće provesti evaluaciju konzistentnosti različitih skupina karakteristika faktora. Radi toga se određuje zajednička mjerna jedinica konzistentnosti (odnosno suma konzistentnih vrijednosti za pojedini par karakteristika) koja omogućava daljnje rangiranje različitih skupina karakteristika faktora, te izbacivanje onih koje su ocijenjene potpuno suprotnima ili sadrže previše nepovezanih parova. Ovaj alat je koristan jer sužava fokus izbacivanjem nekonzistentnih skupina karakteristika faktora, ali ga nije poželjno koristiti u procesu izrade scenarija ako se želi uvažiti mogućnost razvoja ekstremnih događaja (Kosow i Gassner, 2008). Osim toga, ako se razmatra više od 5 faktora s dvama procijenjenim vrijednostima, potrebno je korištenje računala čime se povećava vizualna validacija procedure i transparentnost. Ako se želi procijeniti i vjerojatnost ostvarivanja određene vrijednosti faktora, tada je primjereno koristiti *cross-impact* analizu (Gordon, 1994, B).

Cross-Impact Analysis (CIA) razvijena je 1966. godine kao igra („Future“), a danas se koristi samostalno ili u kombinaciji s drugim tehnikama kao tipična tehnika scenarija. U okviru metode scenarija, koristi se za provjeru vjerodostojnosti scenarija. Osnovna logika ove tehnike temelji se na pretpostavci da razvoj budućnosti ovisi o interakciji događaja. Slično kao i kod analize konzistentnosti, promatraju se različite vrijednosti faktora i njihova interakcija u budućnosti. Na početku se određuju moguće buduće vrijednosti ključnih faktora, tzv. „događaja“. Za svaki događaj zasebno, neovisno o drugim događajima, procjenjuje se inicijalna vjerojatnost. Zatim se računa „uvjetna vjerojatnost“ kao odgovor na sljedeće ključno pitanje: „Ako se događaj A pojavi, kolika je vjerojatnost da će se pod utjecajem tog događaja pojaviti događaj B?“ Rezultati se prikazuju u *cross-impact* matrici. Uvjetna vjerojatnost prikazuje i obrnut slučaj – vjerojatnost događaja A u slučaju pojave događaja B. Dodatno, zbirna vjerojatnost također se može izračunati – vjerojatnost pojave oba događaja

(A i B). CIA gotovo uvijek zahtijeva korištenje primjerenog softverskog programa. Radi visokog stupnja formaliziranosti vrlo je transparentan. S druge strane, radi dihotomnog pristupa u određivanju vrijednosti faktora, zanemaruje se tipičan scenarijski pristup koji podrazumijeva sistemski pristup multidimenzionalnog spektra razvoja budućnosti (Gordon, 1994).

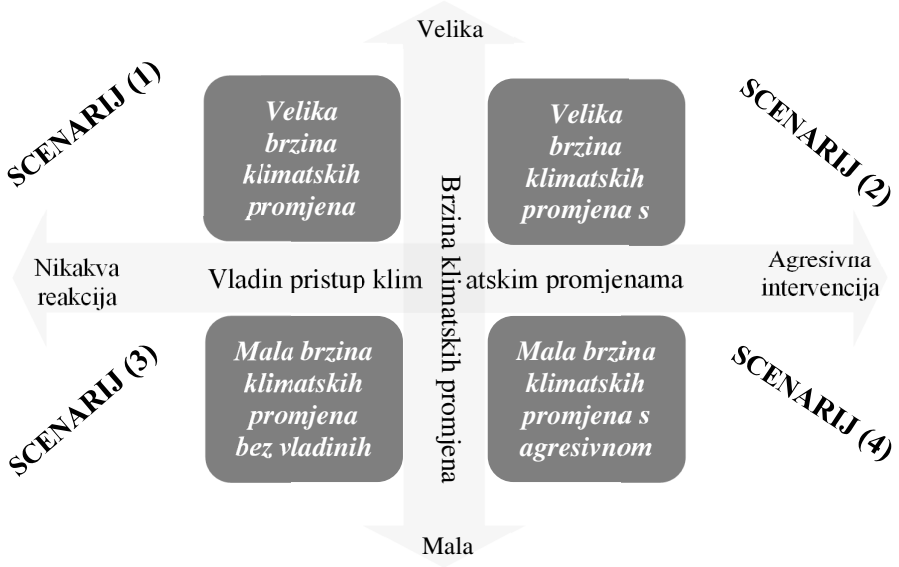
Sve formalizirane tehnike koriste se radi identifikacije i analize ključnih faktora kao preduvjeta za nastavak procesa izrade scenarija – generiranje scenarija.

3.3.7.4. Kreativno-narativne tehnike scenarija

Za razliku od prethodnih formaliziranih tehnika, kreativno-narativne tehnike naglašavaju važnost intuitivne dimenzije procesa izrade scenarija i implicitnog znanja. Stoga je ovdje osobito važan sam proces izrade scenarija koji ima i svoju komunikacijsku funkciju i participativan pristup kreiranja scenarija. Središnje tehnike koje se koriste u okviru kreativno-narativnih tehnika su: intuitivna logika, morfološka analiza, normativno-narativni scenariji, i dr. (Kosow i Gassner, 2008).

Najjednostavnija varijanta ove tehnike je odabir dva glavna utjecajna faktora ili pokretačkih sila koji su stavljeni u odnos prema njihovim ekstremnim vrijednostima te se postavljaju u 2X2 matricu.

Slika 3.7 Prikaz najjednostavnije kreativno-narativne tehnike kroz 2x2 matricu (na primjeru vladinih intervencija na brzinu klimatskih promjena)



Izvor: Puma, S.M. „Scenario Planning (an Introduction).“ http://www.slideshare.net/stevepuma/scenario-planning-an-introduction, accessed 22.11.2016.

Ovaj se odnos koristi iz praktičnih razloga, jer bi uvođenje dodatnih faktora i vrijednosti zakompliciralo proces formiranja scenarija. Važno je da su odabrani utjecajni faktori potpuno neovisni jedan od drugoga kako bi se njihov odnos smisleno mogao prikazati kroz 2X2 matricu. Iako pojednostavljen, može biti koristan radi prikazivanja osnovnih polazišnih točaka scenarija koji će se dalje razvijati u četiri različita smjera (Davidson, 2014).

Prema Beblavý i Veselková (2014), *tehniku intuitivne logike* razvili su Stanford Research Institute (SRI), Global Business Networks i Shell još početkom 1970-ih godina za interne, a kasnije i komercijalne potrebe. Ova tehnika stavlja naglasak na proces donošenja odluka koji uvažava nepredvidivost, ali i potrebu da se iskoristi svaka informacija o budućnosti radi razvoja novih ideja. Tako pomiruje potrebu za objektivnim čvrstim pokazateljima, ali i intuitivnim promišljanjem. Važno je napomenuti da se ovdje oslanja na intuitivno promišljanje eksperata – ranije je to bio menadžment poduzeća za koji se analiza radila, a danas to mogu biti i drugi dionici predmeta analize. Smisao toga je uključivanje pojedinaca i skupina kojima će izrađeni scenariji u praksi koristiti prilikom donošenja odluka o budućnosti.

Čitav proces je usmjeren prema donošenju odluka. Prvo je potrebno definirati fokus procesa izrade scenarija u smislu odluka koje će se morati donijeti o budućnosti. Zatim se identificiraju ključni faktori te se kategoriziraju prema STEEP[8] metodi kako bi se provjerilo u kolikoj mjeri su relevantna područja pokrivena. Nakon toga, ključni faktori vrednuju se putem koordinatnog sustava prema stupnju neizvjesnosti i stupnju utjecaja. Iz toga proizlaze četiri grupe mogućih kombinacija:

- Visok stupanj neizvjesnosti/ veliki utjecaj: *ključne neizvjesnosti*
- Visok stupanj neizvjesnosti/ mali utjecaj: *potencijalna nepredviđena prepreka*
- Nizak stupanj neizvjesnosti/ veliki utjecaj: *značajni trendovi*
- Nizak stupanj neizvjesnosti/ mali utjecaj: *oblikuju kontekst*

(Rhydderch, 2017)

Nakon što se identificiraju i vrednuju ključni faktori, priroda odnosa između faktora i njihove interakcije bi trebala biti poznata, te slijedi kreiranje scenarija. U ovoj se fazi grupiraju faktori s niskim stupnjem neizvjesnosti kako bi kreirali zajednički profil koji će se uzeti u obzir tijekom čitavog procesa izrade scenarija, dok će se faktori s visokim stupnjem neizvjesnosti promatrati zasebno, s različitim mogućnostima razvoja. Naglasak je na

[8] STEEP = sociološki, tehnološki, ekonomski, ekološki, politički/ pravni faktori

„ključnim neizvjesnostima“ iz kojih se identificiraju glavne pokretačke sile scenarija. Važno je da scenariji imaju opisne naslove koji su lako pamtljivi i čitatelju prenose bit svakog pojedinog scenarija. Opisi razvoja priče scenarija ne bi smjeli samo opisivati njegov kraj, već i razvojni tijek koji je doveo do takvog završetka. Scenariji će se međusobno razlikovati u trenutcima donošenja odluke vezano za ključne faktore i prema prirodi i jačini njihova utjecaja, gdje će svaki scenarij uzeti u obzir različite moguće razvoje faktora.

Ova tehnika izrade scenarija uključuje i zadnju fazu procesa izrade scenarija - transfer scenarija - radi odabira i davanja ocjene odabranim strategijama u scenarijima. Scenariji se ocjenjuju prema kriteriju relevantnosti za donošenje odluke, a za procjenu je moguće koristiti SWOT analizu unutarnjih i vanjskih faktora. Prednost ove tehnike je što omogućuje prikupljanje i analizu vrlo različitih informacija te implicitno i eksplicitno znanje stručnjaka koji su aktivno uključeni u proces izrade scenarija i koji će na kraju donijeti odluku o korisnosti uključivanja rezultata ove metode u donošenje odluka o budućnosti. Ova tehnika ima i prednost povezivanja jer sakuplja stručnjake različitih profila oko problema koji se metodom scenarija nastoji riješiti. No, s druge strane, ta prednost može biti i nedostatak. Scenariji ovog tipa uglavnom se kreiraju iza zatvorenih vrata male grupe internih stručnjaka sa zajedničkom paradigmom struke koja može kočiti *„out of the box“* pristup rješavanja problema (Rhydderch, 2017).

Prilikom generiranja i definiranja ključnih pitanja i mogućih rješenja odabranog problema moguće je koristiti druge odgovarajuće tehnike.

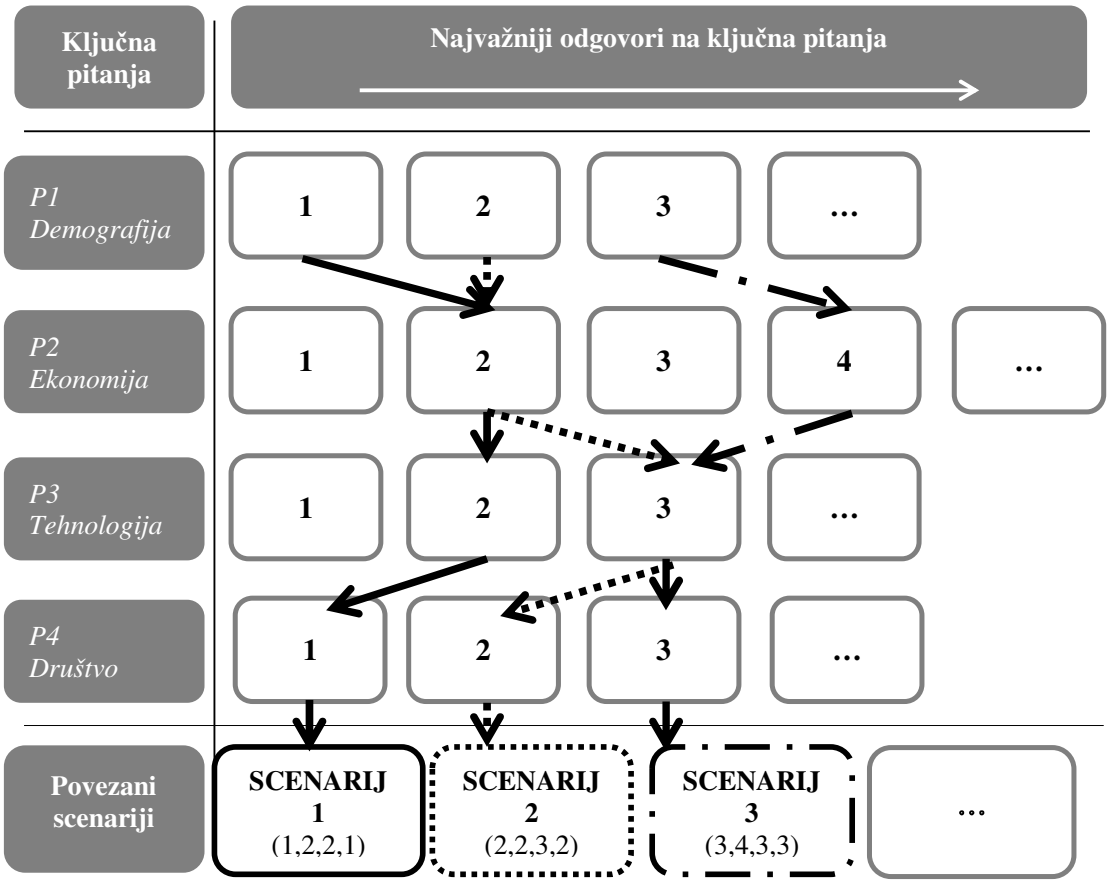
Morfološka analiza[9] koristi se radi analize i vizualizacije kompleksnih odnosa među utjecajnim faktorima koji se ne mogu kvantificirati. Koristi se kao baza za daljnju izradu, primjerice, analize dionika ili rizika. Uobičajen tijek morfološke analize je kako slijedi:

1. Definiranje problema (precizno opisivanje odabranog problema);
2. Postavljanje parametara (točno definiranje ključnih pitanja i mogućih rješenja odabranog problema);
3. Sastavljanje morfološke sheme u koju se unose ključna pitanja i potencijalna rješenja;
4. Analiza potencijalnih rješenja (prema unaprijed određenim kriterijima);
5. Izbor rješenja (odabir i evaluacija optimalnog rješenja) (Buble, 1993).

[9] CNAM-LIPSOR (franc. Laboratoire d'Investigation en Prospective, Strategie et Organisation na Conservatoire National des Arts et Metiers)

Korisnost primjene morfološke analize za izradu scenarija najbolje će prikazati shematski prikaz koji slijedi.

Slika 3.8 Kreiranje scenarija uz pomoć Morfološke analize



Izvor: Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning:Tools and Pitfalls. Technological Forecasting and Social Change 65, str. 3–22, http://en.laprospective.fr/dyn/anglais/articles/art_of_scenarios.pdf (17.10.2016.)

Morfološka analiza temelji se na pretpostavci da se između mnoštva parcijalnih rješenja nekog problema može uspostaviti određena poveznica. Pri iznalaženju takvih poveznica pomaže morfološka shema ili matrica. U njoj se problem raščlanjuje tako da se u prvi stupac unose ključna pitanja vezano za definiran problem, a u retke najvažniji odgovori na ključna pitanja. Spajanje najvažnijih odgovora ili rješenja punom linijom označuje jedno, isprekidanom linijom – drugo, istočkanom linijom – treće rješenje danog problema, koje se oblikuje kroz scenarije (1, 2, 3, …). Morfološka analiza je složenija od većine drugih tehnika koje se mogu koristiti u istu svrhu (kao što su *brainstorming*, igranje uloga, utopija metoda, i dr.) pa je stoga i rjeđe korištena. Njeno izvođenje traje između 30 min i 2 sata, ovisno o

veličini problema i broju osoba koje u njenom izvođenju sudjeluju (uobičajeno njih 4 – 7) (Buble, 1993).

3.3.8. Prednosti i nedostatci metode scenarija

Istraživačke tehnike opisane u okviru ovog poglavlja mogu se koristiti u različitim fazama istraživačkog procesa samostalno ili u kombinaciji s drugim tehnikama. Ne postoji idealan metodološki okvir niti najbolja kombinacija tehnika za pojedini istraživački projekt, ali postoji potencijal kreiranja zanimljivog metodološkog okvira koji može iznjedriti zanimljive rezultate koji će preispitati postojeće paradigme, doprinijeti razvoju teorije, identificirati nova pitanja i otvoriti prilike za nove istraživačke projekte. Metodološki okvir koji se koristi u futurološkim projektima postavlja se uvažavajući specifične ciljeve projekta, resurse i mogućnosti, a omogućava istraživaču visok stupanj kreativnosti u njegovom kreiranju.

Posljednjih godina sve su glasnija progovaranja znanstvenika o nedovoljnoj zanimljivim istraživanjima koja preispituju postojeće pretpostavke, doprinose razvoju teorije, identificiraju nova istraživačka pitanja i otvaraju prilike za nove istraživačke projekte. Zanimljiva istraživanja su ona koja doprinose učenju, koja će se čitati, razumjeti i pamtiti. Takva istraživanja potiču znanstvenike da se pozabave kompleksnim i nesigurnim pitanjima koja produciraju „zanimljive“ zaključke koji su često u suprotnosti s intuicijom ili očekivanjima čitatelja (Ramirez et al. 2015). Metoda izrade scenarija logičan je izbor za istraživanja takvoga tipa.

Scenariji imaju brojne *prednosti* koje ih čine posebno korisnim alatom za nošenje s nesigurnošću budućnosti:

- proširuju perspektivu prihvaćanjem više mogućnosti razvoja budućnosti, za razliku od većine metoda koje za cilj imaju prognozirati jednu (najizgledniju, najpoželjniju, …) budućnost (Mietzner i Reger, 2005);
- pomiruju logičko i intuitivno promišljanje, promiču sistemski pristup sagledavanja budućnosti, uvažavajući međuzavisnost i uzročno-posljedične veze među pojedinim elementima (Wright i Cairns, 2011);
- otkrivaju vrlo izgledne budućnosti i štite od grupnog mišljenja izazivajući „konvencionalnu mudrost“ (Roxburgh, 2009);
- pridonose organizacijskom učenju i kvaliteti procesa donošenja odluke radi izražene je komunikacijske i koordinacijske funkcije – komunikacijske u svim fazama jer se

tijekom čitavog procesa inzistira na povezivanju znanja, iskustava i razmišljanja različitih dionika, dok je koordinacijska osobito naglašena u fazi njene implementacije (Mietzner i Reger, 2005);

- imaju veliki potencijal kombiniranja različitih futuroloških tehnika koje su jednako tako nepravedno zanemarene, poput: *roadmapping*[10], Delphi, tehnika nominalne grupe[11] i različitih drugih kreativnih tehnika. Kombinirano korištenje alata, karakteristično za metodu scenarija, može dovesti do neočekivanih otkrića (Godet, 2000).

S druge strane, kritičari ove metode identificirali su *slabosti* metode scenarija:

- neiskustvo u korištenju metode što uzrokuje nejasno definiranu svrhu i očekivani rezultat korištenja metode scenarija, te rezultira razočarenjem naručitelja/ krajnjeg korisnika. Proces izrade scenarija razlikovat će se ako je njegova svrha ocijeniti različite strateške opcije (normativni), od onog u kojemu će se razvijati nove, koji će imati za cilj razbiti postojeće paradigme i prigrliti promjene (eksplorativni) (Courtney, 2003). Isto tako, želi li se razjasniti događaj koji se dogodio u prošlosti ili anticipirati neki novi trend ili inovacija u budućnosti[12] (Beaulieu i Love, 2011);
- upitna je sposobnost organizacija da se okrenu korištenju strategija koje su različite od onih koje su prethodno dominantno korištene. Većina strategija koje se koriste nisu rezultat racionalnog promišljanja već su rezultat retroaktivne interpretacije već poduzetih aktivnosti koje su u skladu s općeprihvaćenim mišljenjem većine (Sharpe i van der Heijden, 2007);
- srednji i viši menadžment izradu scenarija smatra gubitkom vremena jer oduzima previše vremena i odmiče fokus s ključnih strateških odluka koje se trebaju donijeti „danas“, tako što razmatraju razvojne putove/ vizije budućnosti koje možda niti neće

[10] *Roadmapping* tehniku razvila je Motorola 1970-ih godina kako bi bolje uskladila razvoj tehnologije i proizvoda, pružajući strukturirani vizualni prikaz strategije. Tehnika pomiruje perspektive različitih dionika, stvarajući konsenzus, te je veliki naglasak na procesu kao i na krajnjem rezultatu. Jednom kada se razvije, služi kao referentna točka za daljnje aktivnosti i dijalog. Tehnika je vrlo fleksibilna te se danas koristi u različite svrhe: kao podrška stvaranju inovacija, prilikom razvoja strategija, za razvoj i implementaciju politika, … (Phaal, R. „Roadmapping for Strategy and Innovation.“ Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 2015. http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf, accessed 17.10.2016.).

[11] Tehnika nominalne grupe podrazumijeva raspravu licem-u-lice, u malim grupama te daje relativno brze rezultate za istraživače. Proces obuhvaća 4 faze: 1. Individualno generiranje ideja/ rješenja zadanog problema, 2. Međusobna razmjena listića s idejama/ rješenjima; 3. Pojašnjenje, evaluacija i rangiranje; 4. Postizanje konsenzusa. Najčešće se koristi radi uvažavanja mišljenja kupaca i drugih interesnih skupina (McMillan, S.S., King, M., Tully, M.P. „How to Use the Nominal Group and Delphi Techniques.“ Springer, 2016. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4909789/, accessed 17.10.2016.)

[12] *Forecasting versus recasting*!

biti relevantne (Fahey, 1998);

- pretjerana pažnja daje se događajima koji su se dogodili nedavno ili su ostavili poseban trag (atipični, sa značajnim posljedicama, …), a zapostavljanje drugih koji mogu biti jednako značajni za budućnost (Beaulieu i Love, 2011; Taleb, 2007);
- individualne karakteristike osoba uključenih u proces predviđanja utječu na njegov rezultat (osobine ličnosti, osobne paradigme, emocije, raspoloženje, sjećanje, …) (Godet, 2000);
- proces izrade scenarija zahtijeva puno utrošenog vremena, izazov je pronaći kvalitetne i adekvatne sudionike i stručnjake koji će biti uključeni u različite faze procesa, potrebno je dubinsko razumijevanje i znanje područja koje je predmetom istraživanja (Mietzner i Reger, 2005);
- kritičari ove metode (npr. Fahey, 1998) smatraju kako se scenariji često temelje na spekulacijama koje se ne oslanjaju na činjenice već na intuitivno promišljanje istraživača. Izrada scenarija pretpostavlja donošenje niza pretpostavki i odluka i zato je transparentnost procesa koji dovode do određenih pretpostavki i odluka izrazito važna.

Iako vrlo korisna, metoda scenarija ipak nije uvijek najprimjerenija istraživačka metoda. Primjerice, ako je nesigurnost toliko velika da je nemoguće osmisliti mogućnost njenog razvoja u budućnosti (Roxburgh, 2009). No, čak i onda, postoji velika mogućnost učenja iz procesa kreiranja scenarija. Naglasak ovdje je na procesu, ne nužno na rezultatu. Scenariji neće uvijek ponuditi odgovore na sva pitanja koja smo postavili, ali će svakako pomoći postaviti bolja pitanja od onih koje smo postavili na početku i učiniti nas spremnijima suočiti se s nesigurnošću.

4. KONCEPTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA BUDUĆNOSTI GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ

Obiteljsko poduzeće funkcionira kao sistem, odnosno, cjelina koja se sastoji od podsistema povezanih direktnim i/ili indirektnim vezama, a koja je uvijek u promjenjivoj interakciji s okruženjem. Stoga se kroz treće poglavlje ove disertacije prikazao *sistem obiteljskog poduzeća*; njegova posebnost u odnosu na druge sisteme, struktura i funkcioniranje sistema obiteljskog poduzeća, povezanost, međuzavisnost i dinamika interakcije među različitim elementima sistema, utjecaj vanjskih faktora na sistem obiteljskog poduzeća i težnja za održavanjem funkcionalne ravnoteže unutar sistema. Pokazalo se kako je održavanje stabilnosti sistema omogućeno jedino: (1) dobrim poznavanjem funkcioniranja sistema i (2) anticipiranjem i prilagođavanjem promjenama (2a) internog i (2b) vanjskog okruženja.

Sistem obiteljskog poduzeća sastoji se od tri podsistema (obiteljskog, poslovnog i vlasničkog) čiji se interesi međusobno preklapaju i u stalnoj su interakciji. Ono što ga čini posebnim u odnosu na neobiteljska poduzeća, ali i međusobno, je obiteljska dimenzija jedinstvena za svako obiteljsko poduzeće i karakteristična radi zajedničkih vrijednosti obitelji koje će u poslovnom okruženju utjecati na: uloge koji određeni članovi preuzimaju, donošenje odluka, shvaćanje legitimnosti i moći, način komunikacije i konflikte, povezanost i autonomiju obiteljskih članova, i dr.

Preklapanje i interakcija tri interesna kruga ili podsistema obiteljskog poduzeća osnova su svakog istraživačkog rada vezano za teme obiteljskog poduzetništva, jer prepoznaje brojne faktore internog i vanjskog okruženja koji utječu na sistem obiteljskog poduzeća. Faktore internog okruženja poduzetnik može kontrolirati, a faktori vanjskog okruženja su izvan kontrole poduzetnika, no poduzetnik mora uložiti napore da ih predvidi i razvije adekvatne strategije prilagodbe spretno kombinirajući elemente internog okruženja koje može kontrolirati. Kako se povećava kompleksnost vanjskog okruženja, povećava se i interna kompleksnost poduzeća.

Proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima je proces koji obuhvaća niz aktivnosti koje prethode prepuštanju liderske uloge sljedećoj generaciji nasljednika i niz

aktivnosti koje slijede nakon preuzimanja liderske uloge sljedeće generacije. Iako postoje određene razlike među autorima koji su u svojim radovima nastojali pojasniti proces generacijske tranzicije, uglavnom se slažu kako priprema sljedeće generacije nasljednika započinje formalnim obrazovanjem i stjecanjem prvih radnih iskustava (poželjno van obiteljskog poduzeća, a tek nakon toga uvođenjem u obiteljski posao), učenjem vođenja poslovanja, a zatim i učenjem prepuštanja poslovanja i liderske uloge starije generacije mlađoj. Taj proces dotiče sva tri podsistema obiteljskog poduzeća i utjecaj internih faktora na njega je neupitan. Stoga se sva istraživanja koja se bave temama generacijske tranzicije uglavnom se na njih i pozivaju u svojim analizama procesa.

Interno okruženje obiteljskog poduzetništva u kontekstu generacijske tranzicije odnosi se na: individualne faktore (povezane s dionicima direktno uključenim u proces generacijske tranzicije), relacione faktore (koji karakteriziraju odnose među takvim dionicima), financijske faktore (koji se odnose na dostupnost i raspolaganje internim financijskim resursima poduzeća), faktore iz okoline (koji su uvjetovani promjenama u vanjskom okruženju), i procesne faktore (koji se odnose na postojanje poslovnih procedura, običaja ili praksi unutar poduzeća koji podržavaju proces generacijske tranzicije). Ovih pet skupina internih faktora ne smiju se promatrati izolirano jedni od drugih, već je potrebno sagledati njihove moguće međusobne interakcije, ali i mogućnost njihovih interakcija s vanjskim okruženjem, svaka od kojih na svoj način može utjecati na uspješnost provođenja generacijske tranzicije.

Nedostatak potrebnih informacija o okruženju i iz okruženja može negativno utjecati na uspješnost provođenja generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Ako poduzeća ne preuzmu proaktivan pristup upravljanja odnosa s vanjskim okruženjem, jedino što im preostaje je prilagodba vanjskim faktorima koji u različito vrijeme različitim intenzitetom utječu na strategije koje poduzeće provodi.

Posljednjih godina određeni faktori *vanjskog okruženja* utjecali su na promjene u sistemu obiteljskog poduzeća, pa tako i na proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Neki od njih su: stanje gospodarstva, promjene na tržištu ponude i potražnje, globalni pristup znanju/ poslovnom povezivanju/ financiranju, razvoj financijskog tržišta, suradnja među konkurencijom, jačanje nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća, demografske promjene, tehnološka revolucija, novi poslovni modeli, itd. Posljedice utjecaja nekih od navedenih faktora na proces generacijske tranzicije prepoznaju se danas, a novija

istraživanja ukazuju na nastavak takvih trendova čiji se značajniji utjecaj tek očekuje (KPMG, European Family Business Trends, 2015).

Radi izrazito kompleksnog poslovnog ekosistema unutar kojeg poduzeća danas djeluju, a velikim potrebama za informacijama i resursima iz okruženja, poduzeća su primorana uložiti dodatne napore i aktivno sudjelovati u upravljaju resursima vanjskog okruženja: (1) uspostavljanjem veza s ključnim elementima okruženja i/ili (2) oblikovanjem poslovnog ekosistema. Otvaranje poduzeća poslovnom okruženju omogućit će bolje poznavanje okoline što ga čini tečnijim i prilagodljivijim, a uspostavljanje kvalitetnog odnosa s okolinom omogućuje širenje informacija koje će utjecati na percepciju poduzeća od strane okruženja. Isto tako, uspostavljanje odnosa s ključnim elementima iz okruženja poduzeću će omogućiti stjecanje potrebnih resursa zadržavanjem autonomije i neovisnosti, toliko važnih obiteljskim poduzetnicima.

Dinamično poslovno okruženje zahtijeva adekvatno upravljanje promjenama, a kako bi na njih pravovremeno i primjereno reagiralo, poduzeće treba podršku *interesnih skupina ili dionika*. Proaktivan odnos među dionicima pretpostavlja anticipiranje potreba i razvijanje politika koje će ih prepoznati i na njih pravovremeno i primjereno reagirati. *Metoda izrade scenarija* omogućava anticipiranje potreba i razvijanje politika za zadovoljenje potreba različitih dionika vezano za generacijsku tranziciju, a različite futurološke tehnike identifikaciju dionika i njihovih uloga u različitim fazama procesa. Budući da metoda scenarija prepoznaje važnost specifičnih događaja i interakcija oko kojih se scenariji razvijaju, mogu poslužiti različitim dionicima, neki od kojih su i donosioci odluka, u kreiranju različitih mjera i politika usmjerenih prema određenoj ciljanoj skupini. Tako različiti dionici mogu utjecati na zaustavljanje potencijalno negativnih efekata i prije nego se oni dogode, odnosno, potaknuti i doprinijeti ostvarenju pozitivnih efekata na proces generacijske tranzicije.

4.1. Odabir eksplorativnih scenarija u okviru empirijskog istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je povećati fond znanja i razumijevanja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima (u budućnosti) uz pomoć metode izrade scenarija. Iako je u okviru disertacije predstavljeno više pristupa i tehnika povezanih s metodom izrade scenarija, s obzirom na ciljeve ovog istraživanja, generirat će se

eksplorativni scenariji. Oni će rezultirati nizom različitih mogućnosti razvoja problema generacijske tranzicije u budućnosti. Svrha eksplorativnih scenarija nije donijeti zaključke o specifičnim faktorima koji će utjecati na buduće razvojne tijekove problema generacijske tranzicije, već prikazati kako korištenje metode izrade scenarija doprinosi širem razumijevanju problema, uzimajući u obzir međuovisnost internih i vanjskih faktora koji na njega utječu. Osim toga, omogućit će sagledavanje problema iz perspektive različitih dionika i načina na koji oni utječu ili mogu utjecati na određene razvojne tijekove problema u budućnosti.

S obzirom na to da ovakav sistemski pristup sagledavanja generacijske tranzicije nije tijekom ovog istraživanja utvrđen, ovo će istraživanje omogućiti postavljanje temelja za neka buduća istraživanja generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Sistemski pristup sagledavanja problematike je potpun jer ne razmatra isključivo ulogu internih dionika poduzeća već međuovisnost svih aktera povezanih s procesom generacijske tranzicije te interakciju internih i vanjskih faktora koji na proces utječu tijekom različitih razvojnih faza.

4.2. Određenje smjera istraživanja eksperimentom

Određenje disertacije u smjeru eksplorativnog istraživanja proizašlo je iz eksperimenta koji je proveden u okviru preddiplomskog stručnog studija Ekonomije poduzetništva na Veleučilištu VERN', a u kojem su sudjelovali studenti treće godine. Eksperiment je imao za cilj prepoznati u kolikoj mjeri će izloženost dvama različitim programima edukacije, spojenih u zajednički modul, rezultirati novim poslovnim modelima. Polaznici programa bili su pripadnici mlađe generacije obiteljskih poduzetnika. Modul se sastojao od dva kolegija – Obiteljsko poduzetništvo i *Startup* poduzetništvo, s vrlo različitim definiranim ciljevima programa. Obiteljsko poduzetništvo obuhvaćalo je teme karakteristične za obiteljska poduzeća, s jakim naglaskom na generacijsku tranziciju kao ključnu za održavanje kontinuiteta obiteljskog poduzetništva. *Startup* poduzetništvo obuhvaćalo je teme važne za započinjanje i razvijanje vlastitog *startup* projekta – od ideje do realizacije. Dva kolegija su izvođena paralelno, tijekom istog semestra, a izvodile su ga dvije različite predavačice, jedna od kojih je autorica ove disertacije.

Tijekom semestra, studenti su razvijali vlastite *startup* projekte, prema vlastitom odabiru, bez utjecaja izvođača programa. Po završetku modula, donijeli su se interesantni

zaključci vezano za provedeni eksperiment, koji je dalje raspravljan sa sudionicima. Naime, studenti s obiteljsko-poduzetničkim iskustvom, dominantno su razvijali vlastite *startup* projekte povezane s obiteljskim poduzećem njihovih roditelja. Iako su imali potpunu slobodu u razvijanju vlastitih projekata, većina ih je odlučila povezati vlastite projekte s obiteljskim poduzećem. Jedan takav projekt je podržan u okviru studentskog inkubatora na VERN'u i dalje se uspješno razvija.

Zaključci proizašli iz eksperimenta u potpunosti su u skladu s postojećim istraživanjima koja ukazuju na direktnu vezu između poduzetništva u obitelji i poduzetničkih namjera, ali istovremeno i opadanje utjecaja tradicije i društvenih institucija te jačanje trenda individualizacije, s rastućom vjerom u vlastite sposobnosti i osobni autoritet (Miljković Krečar, 2012; Ilišin i Spajić Vrkaš, 2015, 2017). Osim toga, eksperiment je ukazao i na druge potencijalno utjecajne faktore poslovnog okruženja koji su povezani s edukacijom, stjecanjem radnog iskustva van obiteljskog poduzeća, te infrastrukturnom i savjetodavnom potporom pripadnicima mlađe generacije obiteljskih poduzetnika u razvoju vlastitih projekata.

Navedene spoznaje ukazuju na potrebu za izazivanjem konvencionalnih paradigmi vezano za tijek generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, u kojem su se do sada sagledavali primarno interni utjecajni faktori izolirano od vanjskih, i koji podrazumijeva jednosmjernu tranziciju sa starije generacije poduzetnika na mlađu generaciju nasljednika. To je moguće učiniti identifikacijom trendova i pokretačkih sila (internih i vanjskih) koji utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije u budućnosti, uvažavajući njihovu interakciju i moguće rezultate takvih interakcija. Takav pristup će omogućiti dublje razumijevanje procesa generacijske tranzicije te pratećih dilema, nepoznanica i nesigurnosti koji su s njime povezani. Uključivanjem različitih dionika u identifikaciju i analizu pokretačkih sila povezanih s generacijskom tranzicijom prepoznat će se slijepe točke i slabi signali promjene koji bi ostali neprepoznati uključivanjem samo primarnih dionika. Uključivanjem vanjskih dionika širi se odgovornost utjecaja na proces generacijske tranzicije i daje se na važnosti različitim ulogama koje svaki dionik nosi.

4.3. Interakcija internih i vanjskih faktora u procesu generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima podrazumijeva prijenos vlasništva i upravljanja sa starije na mlađu generaciju obiteljskih poduzetnika iz iste obitelji. Iz definicije je vidljivo kako proces dotiče sva tri podsistema obiteljskog poduzeća – vlasništvo, posao i obitelj. Sistem obiteljskog poduzeća je tijekom generacijske tranzicije u stalnoj interakciji s faktorima iz okruženja koji na različite načine utječu na sistem obiteljskog poduzeća i na proces generacijske tranzicije.

Faktori internog okruženja direktno utječu na generacijsku tranziciju jer se odnose na glavne dionike generacijske tranzicije i samo poduzeće koje je subjekt tranzicije. Znanje, vještine i socijalni kapital poduzetnika, primjerice, mogu pozitivno utjecati na generacijsku tranziciju tako što će ih poduzetnik postepeno prenositi na mlađu generaciju nasljednika koja ih je motivirana preuzeti. Kvalitetni odnosi među obiteljskim članovima mogu potaknuti pravovremeno uspostavljanje poslovnih procedura, običaja i praksi unutar poduzeća koji će olakšati i podržavajuće djelovati na proces generacijske tranzicije. Raspoloživost financijskih resursa obiteljskog poduzeća mlađoj generaciji može osigurati školovanje potrebno za stjecanje potrebnih znanja i vještina. Moguć je i suprotan scenarij, gdje rigidnost poduzetnika, manjak komunikacije ili neprihvaćanje ideja mlađe generacije potencijalnih nasljednika može rezultirati njihovim odbijanjem uključivanja u proces generacijske tranzicije.

Faktori vanjskog okruženja također bitno utječu na proces generacijske tranzicije. Promjene operativne prirode već se prepoznaju i možemo očekivati njihov značajniji utjecaj u budućnosti. Primjer toga je automatizacija omogućena tehnološkim napretkom koja je smanjila i smanjivat će potrebu za ljudskom prisutnošću u obavljanju brojnih operativnih poslova i prouzročit će njihovo nestajanje. No ne samo operativnih poslova. Već se razvija softver koji će omogućiti automatizirano upravljanje tvrtkom (od zapošljavanja i otpuštanja do donošenja drugih strateških odluka), s glavnim motivom da osigura razvoj kompanije u budućnosti u skladu s vizijom i vrijednostima osnivača, pa čak i nakon njegove smrti. Uloga zaposlenika u budućnosti bit će dizajniranje kriterija pomoću kojih će sustav donositi odluke,

temeljene na viziji i vrijednostima samog osnivača (Lider 3, 2017). Kada se to dogodi, hoće li generacijska tranzicija u današnjem obliku uopće biti tema?

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

Ovakve promjene koje utječu ili će tek utjecati na poslovni, ali i životni kontekst, možemo shvatiti kao upozorenje da promjene u načinu rada (operativne promjene) koje se događaju brže i lakše ih prihvaćamo, moraju biti praćene sustavom vrijednosti koji se daleko sporije mijenja. Proces generacijske tranzicije koji neizostavno obuhvaća promjene na operativnoj razini, ali i teži održavanju kontinuiteta obiteljskih vrijednosti, posebno će biti pogođen promjenama kompleksnog i dinamičnog poslovnog ekosistema koji je neosjetljiv na ovaj ljudski aspekt generacijske tranzicije. Osjetljivost i na taj ljudski aspekt generacijske tranzicije moguć je uključivanjem različitih dionika tako da oni postaju sukreatori tog poslovnog ekosistema preuzimanjem konkretnih uloga u procesu generacijske tranzicije, gdje će svatko vidjeti svoj direktan doprinos. Osim toga, potrebna je otvorena komunikacija, suradnja i koordinacija različitih mjera podrške kako bi se njihov sinergijski efekt zaista i ostvario.

4.4. Identifikacija dionika i njihovih uloga u procesu generacijske tranzicije

Jedan od ključnih faktora za uspješno prevladavanje izazova u procesu generacijske tranzicije je sposobnost upravljanja odnosima s dionicima i njihovim interesima. Generacijska tranzicija zahtijeva adekvatno upravljanje promjenama, a kako bi se takve promjene i odgovori na promjene pravovremeno prepoznale, poduzeće treba podršku različitih dionika ili interesnih skupina povezanih s obiteljskim poduzećem direktno ili indirektno. U kontekstu generacijske tranzicije, to su interni dionici (povezani s poduzećem kao zaposlenici, vlasnici i/ili obiteljski članovi) i vanjski dionici (koji nisu povezani s poduzećem vlasništvom, zaposlenjem i/ili obiteljskim članstvom, ali ostvaruju svoj utjecaj kroz tri ključne karakteristike: moći da ostvare svoje interese, legitimnosti u traženju svojih zahtijeva i hitnosti da se njihovi interesi zadovolje u određenom vremenskom okviru).

U procesu generacijske tranzicije, glavne uloge imaju primarni dionici (oni koji prepuštaju i oni koji preuzimaju obiteljsko poduzeće). Ključnu ulogu u donošenju odluke o generacijskoj tranziciji ima vlasnik poduzeća koji na sebe preuzima odgovornost odluke o budućnosti poduzeća i o njemu/njoj najviše ovisi tijek procesa generacijske tranzicije. Ključnu ulogu u donošenju odluke hoće li obiteljsko poduzeće prolaziti kroz proces generacijske tranzicije imaju potencijalni nasljednici mlađe generacije. Vlasnik poduzeća na mlađu generaciju spremnih i motiviranih nasljednika prenosi znanje, upravljačku kontrolu, socijalni kapital i dr. Suvremeno poduzetništvo ističe i važnost prijenosa strasti za poslom i inovativnog duha, što ukazuje na otvaranje i drugih poduzetničkih mogućnosti za sljedeću generaciju lidera.

Kontinuitet u obiteljskim poduzećima tradicionalno je podrazumijevao nastavak obiteljske tradicije s novim generacijama obiteljskih lidera i to kroz više generacija. Kontinuitet obiteljskog poduzetništva u kontekstu novog vremena poprima šire značenje. Ohrabrene prenesenim iskustvenim znanjem, socijalnim kapitalom, strašću za poslom i inovativnim duhom, novim generacijama obiteljskih poduzetnika otvaraju se prilike pokretanja vlastitih poduzetničkih inicijativa koje mogu, ali i ne moraju biti povezane s obiteljskim poduzećem njihovih roditelja. Pri tome obiteljska poduzeća preuzimaju ulogu prirodnih inkubatora za nova poduzeća mlađe generacije poduzetnika, radi zajedničkih obiteljskih ciljeva, znanja i iskustva starije generacije, socijalnog, financijskog i ljudskog

kapitala koji se dijeli i/ili prenosi u novo poduzeće mlađe generacije. To novo poduzeće može biti latentno obiteljsko poduzeće i predstavljati novi početak obiteljskog poduzetništva te iste obitelji, temeljeno na zajedničkim obiteljskim vrijednostima.

Promjene koje se događaju i koje će se događati zahtijevaju razvoj mehanizma koji će omogućiti anticipiranje promjena u okruženju i pravovremenu i primjerenu reakciju na te promjene. To nije moguće bez podrške ostalih interesnih skupina povezanih s generacijskom tranzicijom – vanjskih dionika. Vanjski dionici generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj su različite državne, privatne i nevladine organizacije koje pružaju različite oblike podrške u provođenju generacijske tranzicije: resorna ministarstva (Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, …), Hrvatska udruga poslodavaca, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, HAMAG BICRO, razvojne agencije, konzultantske kuće koje se bave istraživanjem obiteljskog poduzetništva i nude različite usluge prilikom generacijske tranzicije (KPMG, PWC, Adizes, …), predstavnici medija (Lider), obrazovne institucije (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Veleučilište VERN', …), i dr.

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

Stoga se za potrebe ove disertacije odabrala metoda izrade scenarija kao metodološko sredstvo koje može pomoći premostiti postojeće probleme u budućnosti: identifikacijom pokretačkih sila i interakcija koje utječu na sistem obiteljskog poduzeća tijekom generacijske

tranzicije, identifikacijom dionika povezanih s generacijskom tranzicijom, te prepoznavanjem njihove uloge u procesu generacijske tranzicije u budućnosti.

5. METODE EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Strateško planiranje oblikuje poslovnu scenu u smislu promišljanja o budućem razvoju poduzeća. Cilj strateškog planiranja je, na temelju posebnih analitičkih metoda i tehnika, kreirati „najbolju“ strategiju iz koje proizlaze aktivnosti koje se trebaju provesti radi ostvarenja definirane strategije. S obzirom na sve jaču dinamiku promjena u poslovnom okruženju, koje dodatno otežava strateško planiranje poduzeća, tradicionalan pristup strateškom planiranju našao se u kritikama utjecajnih znanstvenika 1980-ih i 1990-ih godina.

Mintzberg je jedan od najutjecajnijih znanstvenika toga doba koji je predvodio val novog pristupa strateškog promišljanja, posebno nakon njegove knjige „The Rise and Fall of Strategic Planning“ (1994.) u kojoj je postavio temelje nove procesne škole strateškog promišljanja. Zagovarao je tezu kako uspješne strategije ne mogu biti analitički planirane već trebaju proizaći iz procesa koji uključuje kreativnost, intuiciju i učenje. Iako dobro prihvaćen među teoretičarima, u praksi ovaj pristup nije učestalo primjenjivan zbog nedostatka jasnog metodološkog okvira. Stoga je do danas formalan strateški pristup planiranja budućnosti ocijenjen kao jedan od najkorisnijih strateških alata među menadžerima, iako često navode zamjerke u smislu manjka otvorenosti i fleksibilnosti koji bi omogućili bolji/ brži odgovor i improvizaciju koje kompleksno i dinamično poslovno okruženje traži. Zanimljivo je kako niti sam Mintzberg ne nudi jasan okvir koji bi omogućio primjenu takvog strateškog promišljanja (Wulf et al., 2010).

Ipak, znanstvenici ne odustaju od osmišljavanja metodološkog okvira koji bi ponudio rješenje problema tradicionalnih strateških alata: nedovoljnog prepoznavanja neizvjesnosti i kompleksnosti vanjskog okruženja, ograničenog uključivanja mišljenja različitih dionika i nekorištenja intuitivnog pristupa prilikom planiranja budućnosti. Metoda koja možda nudi odgovor na Mintzbergovu kritiku je metoda scenarija koja prihvaća različite moguće scenarije razvoja budućnosti, uvažavajući neizvjesnost vanjskog okruženja. Metoda scenarija razmatra različite utjecajne faktore i njihovu međusobnu interakciju kako bi uvažila kompleksnost vanjskog okruženja, te kombinira perspektivu internih i vanjskih dionika radi identifikacije mogućih slijepih točaka, slabih signala promjene i diskontinuitentnih događaja koji su neprepoznati od strane različitih dionika. Radi jedinstvenosti ove metode koja je izrazito kompleksna, procesi nisu standardizirani, projekti u kojima se metoda koristi traju

jako dugo, a metodološki okvir nije jasno opisan, odnosno, potpuno otkriven. Naime, kombiniranje tehnika unutar metode scenarija ovisi o procjeni znanstvenika i stručnjaka koji ih koriste i ne postoji receptura primjenjiva na svaki problem koji će se analizirati ovom metodom.

Ova disertacija nudi nove metodološke pretpostavke za analizu i shvaćanje budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima koje uključuju kreativnost, intuiciju i učenje. Radi boljeg razumijevanja novih metodoloških pretpostavki, detaljno će se pojasniti istraživački pristup i proces odabira i kombiniranja različitih istraživačkih tehnika u okviru metode izrade scenarija.

5.1. Metoda izrade scenarija kao teorijskog okvira za empirijski dio istraživanja

Metoda izrade scenarija omogućuje sintezu formalnih i intuitivnih tehnika prilikom planiranja budućnosti i na njima će se temeljiti empirijski dio istraživanja ove disertacije. Pri tome je važno naglasiti korisnost metode scenarija radi *procesa* prepoznavanja i povezivanja pokretačkih sila i trendova koji mogu utjecati na tijek razvoja određenog problema u budućnosti, diskontinuitentnih događaja koji dodatno doprinose dinamičnom razvoju različitih scenarija, ali isto tako i razmatranja posljedica koje mogu proizaći kao rezultati scenarija. Svaka faza tog procesa neizostavan je dio metode scenarija i pridonosi cjelovitom sagledavanju problematike.

Scenariji koji se razvijaju za potrebe ove disertacije *eksplorativni* su i imaju za cilj identificirati različite moguće razvojne putove generacijske tranzicije u budućnosti, a da se ijedan ne izdvaja kao poželjniji ili manje poželjan u odnosu na drugi. Isto tako, važno je naglasiti fokus isključivo na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima bez razmatranja drugih mogućnosti tranzicije vlasništva i upravljanja. Eksplorativni scenariji za početnu točku razvoja imaju sadašnjost i postojeće trendove te se usmjeravaju prema budućnosti postavljanjem „što ako“ pitanja koji se suprotstavljaju postojećim poznatim trendovima. U razvoju scenarija koristit će se induktivna (engl. *bottom-up*) metoda u kojoj se scenariji postupno nadograđuju na postojeća saznanja o problemu istraživanja te se struktura scenarija sama od sebe izgrađuje, prema tehnikama koje se kombiniraju u okviru metode izrade scenarija.

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja korištena je kombinacija tehnika tipičnih za metodu izrade scenarija:

- *Tehnike temeljene na dokazima* korištene su na samom početku radi pojašnjenja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, uz pomoć baze relevantnih podataka i informacija. Analiza podataka i informacija omogućila je definiranje trenutnog stanja istraživačkog problema i dovedena je u pitanje postojeća paradigma tijeka generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.
- *Tehnike temeljene na stručnosti i interakciji* kombiniraju se u okviru empirijskog dijela istraživanja uz pomoć:
  - *anketnog upitnika*, koji se provodi uz pomoć dva upitnika usmjerena prema glavnim dionicima povezanim s problemom generacijske tranzicije – mlađoj i starijoj generaciji obiteljskih poduzetnika;
  - *fokus grupa* formiranih od pripadnika istih grupa glavnih dionika povezanih s problemom generacijske tranzicije – mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika;
  - *360° Stakeholder Feedbacka* s mlađom i starijom generacijom obiteljskih poduzetnika te predstavnicima institucija koje podupiru i promiču obiteljska poduzeća.

Ove se tri tehnike kombiniraju radi ostvarenja ciljeva istraživanja koji zahtijevaju uključivanje internih i vanjskih dionika povezanih s problemom generacijske tranzicije, ali i stručnjaka sa specifičnim vještinama i znanjem iz područja koja se ocjenjuju važnima za definiranje daljnjih razvojnih tijekova problema istraživanja. Ove su tehnike izrazito participativne i omogućavaju iznošenje vlastitih stavova stručnjaka i dionika povezanih s problemom generacijske tranzicije, zatim njihovo sučeljavanje i donošenje zajedničkih zaključaka vezano za istraživački problem.

Empirijsko istraživanje obuhvaća dionike obiteljskog poduzetništva koji djeluju u Republici Hrvatskoj – poduzetnike i njihove potencijalne nasljednike, vanjske dionike i stručnjake koji se problemom generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima aktivno bave u Hrvatskoj, ali i globalno.

5.2. Odabrani pristup i istraživačke tehnike u okviru metode izrade scenarija

Proces izrade scenarija obuhvaća nekoliko glavnih faza (Bishop i sur., 2007; Millet, 2003.; Phelps i sur., 2001; Chermack i sur., 2001). Za potrebe ovog istraživačkog rada odabrana je metodologija Wulfa i sur. (2010), Roland Bergerova istraživačkog tima, koja sistemskim pristupom sagledava utjecaj vanjskih i internih faktora na predmet istraživanja. Na početku se određuje svrha istraživanja. Zatim slijedi identifikacija i analiza pokretačkih sila i trendova koji će imati utjecaja na razvoj budućnosti vezano za problem istraživanja – generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima. Na temelju spoznaja iz prve tri faze, formiraju se scenariji. U zadnjoj fazi izrađuje se prijenos ili primjena scenarija, prema ciljevima definiranim na početku istraživanja, u 1. fazi procesa izrade scenarija. Slijedi pojašnjenje svake faze procesa izrade scenarija:

1. faza: Svrha izrade scenarija

U prvoj fazi određuje se svrha istraživanja. Svrha ovog istraživanja je:

- produbiti razumijevanje procesa generacijske tranzicije te pratećih dilema, nepoznanica i nesigurnosti;
- izazvati granice konvencionalnih paradigmi vezano za tijek generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima;
- identificirati faktore i pokretačke sile koji utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije u budućnosti, njihovu interakciju i rezultate koji mogu uslijediti kao posljedica njihovih utjecaja i interakcije;
- ocijeniti opravdanost korištenja metode izrade scenarija za različite interesne skupine koje su suočene s problemom generacijske tranzicije ili koje na njega utječu.

2. faza: Identifikacija faktora i pokretačkih sila

U drugoj fazi identificiraju se interni i vanjski faktori i pokretačke sile koji utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije u budućnosti.

Za identifikaciju *internih faktora* provela se analiza sekundarnih izvora podataka, a zatim i primarno istraživanje **anketnim upitnikom**. Svaki upitnik usmjeren je prema jednoj grupi najvažnijih dionika generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima:

(1)Anketni upitnik za mlađu generaciju obiteljskih poduzetnika pod nazivom „Upitnik

problema i potreba mlađe generacije obiteljskih poduzetnika“ (PRILOG 2a). Ovaj upitnik ima za cilj identificirati probleme i potrebe mlađe generacije obiteljskih poduzetnika povezane s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću.

(2)Anketni upitnik za stariju generaciju obiteljskih poduzetnika pod nazivom „Upitnik problema i potreba starije generacije obiteljskih poduzetnika“ (PRILOG 2b)**.** Ovaj upitnik ima za cilj identificirati probleme i potrebe starije generacije obiteljskih poduzetnika povezane s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću.

Upitnici problema i potreba posebno su konstruirani za potrebe ovog istraživanja i u tu svrhu se provelo predispitivanje, za generiranje faktora i provjeru upitnika. Prva faza predispitivanja, radi generiranja faktora za upitnik, provela se na kontingentu od 30 ispitanika (20 pripadnika mlađe i 10 starije generacije obiteljskih poduzetnika). Ispitivanje je bilo otvorenog tipa, u trajanju od 20 minuta gdje se od ispitanika tražilo da u obliku natuknica navedu i ukratko opišu probleme i potrebe povezane s generacijskom tranzicijom. Na osnovu njihovih odgovora i relevantne znanstvene literature, formirale su se glavne kategorije problema i potreba: (1) individualne karakteristike starije i mlađe generacije, (2) mogućnosti razvoja karijere i ostvarenja vlastitih ambicija, (3) odnosi i komunikacija s internim dionicima obiteljskog poduzeća, (4) plan generacijske tranzicije, (5) financijska sigurnost i (6) stabilnost poslovnog okruženja. S obzirom na to da se kategorije (5) i (6) detaljno analiziraju u okviru drugih tehnika (fokus grupe i 360° Stakeholder Feedback), nisu uvrštene u upitnik. Za preostale kategorije problema i potreba, definirani su faktori koji ih pokrivaju.

Faktori u upitnicima za mlađu i stariju generaciju sadržajno se podudaraju s obzirom na to da uglavnom dijele probleme i potrebe povezano s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću (npr. probleme komunikacije i odnosa u obitelji, brigu za budućnost poduzeća i svoju vlastitu budućnost, probleme nestabilnosti poslovnog okruženja, …), a razlikuju se u problemima i potrebama koje su jasno određene generacijski (npr. potrebe za samoostvarenjem kod mlađe generacije i strah od gubitka kontrole kod starije generacije) ili ulogom koju obnašaju u obiteljskom poduzeću (vlasnik i potencijalni nasljednik). Kroz dva različita upitnika usmjerena prema mlađoj i starijoj generaciji obiteljskih poduzetnika promatraju se perspektive starije i mlađe generacije obiteljskih poduzetnika vezano za iste kategorije, gdje procjenjuju sebe u svojoj ulozi i drugu generaciju (poduzetnici nasljednike i obrnuto) u kontekstu generacijske tranzicije.

Upitnik problema i potreba sastoji se od tri glavna dijela. U prvome dijelu traže se demografski podatci o ispitanicima, osnovni podatci o obiteljskom poduzeću i iskazuje se interes za prepuštanjem ili nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća. U drugome dijelu procjenjuju se faktori koji odgovaraju ranije definiranim kategorijama problema i potreba. Faktori postavljeni u obliku tvrdnji, procjenjuju se u rasponu od 1 do 5, ovisno o tome u kolikoj mjeri se određena tvrdnja (problem ili potreba) odnosi na njih ili drugu generaciju. Pri tome, vrijednost 1 znači „uopće se ne slažem", a vrijednost 5 znači „u potpunosti se slažem". Uz to se nudi mogućnost da ispitanici zaokruže „X", ako ne znaju odgovor na pitanje. U trećem dijelu upitnika dva su pitanja otvorenog tipa gdje se od ispitanika traži da navedu što im predstavlja najveći problem i potrebu povezano s generacijskom tranzicijom u njihovom obiteljskom poduzeću kako bi se identificirali problemi i potrebe koji eventualno nisu pokriveni.

Dva stručnjaka koja se bave izradom i validacijom upitnika[13] i dva stručnjaka iz područja poduzetništva[14] pregledala su upitnik te uklonila faktore sličnih ili nejasnih značenja, nakon čega je upitnik značajno pojednostavljen. Time je konstruirana preliminarna verzija upitnika koja se testirala na 10 sudionika mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika te konačno formirana konačna verzija upitnika koja je omogućila identifikaciju i ocjenu internih problema i potreba obiteljskih poduzetnika i njihovih potencijalnih nasljednika.

Sljedeća faza istraživanja omogućila je detaljniju razradu identificiranih *internih* problema i potreba mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika, definirala uzroke problema, mogućnosti djelovanja i uloge različitih dionika u rješavanju problema ili zadovoljavanju potreba povezanih s generacijskom tranzicijom. U tu svrhu provelo se kvalitativno istraživanje u formi **fokus grupa** u kojima sudjeluju:

- 1. fokus grupa – mlađa generacija potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća zainteresirana za generacijsku tranziciju u obiteljskom poduzeću;

[13]doc.dr. sc. Maja Kolega, sveučilišna profesorica kolegija Metode izrade znanstvenog i stručnog rada i doc.dr. sc. Diana Plantić, sveučilišna profesorica marketinške grupe kolegija i voditeljica Centra za istraživanje tržišta
[14]mr. sc. Zrinka Gregov, viša predavačica poduzetništva, certificirana trenerica poduzetništva, tajnica Udruge učitelja poduzetništva i mr. sc. Gordana Ćorić, viša predavačica poduzetništva, vlasnica konzultantske tvrtke Festina Lente (poslovne usluge, savjetovanje, konzalting, programi obuke) – obje s 20-godišnjim iskustvom rada s mlađom i starijom generacijom obiteljskih poduzetnika

- 2. fokus grupa – mlađa generacija potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća koja nije zainteresirana za generacijsku tranziciju, ali je zainteresirana za samostalno poduzetništvo;
- 3. fokus grupa – mlađa generacija potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća koja nije zainteresirana za generacijsku tranziciju, niti za samostalno poduzetništvo;
- 4. fokus grupa – starija generacija obiteljskih poduzetnika zainteresiranih za generacijsku tranziciju.

Prilikom izbora sudionika fokus grupa vodilo se računa da su sudionici prve tri fokus grupe mladi ljudi u dobi kada su dovoljno zreli promišljati o karijernim opcijama nastavljanja obiteljskog posla, samostalnog poduzetništva ili zaposlenja u neobiteljskom poduzeću – od 18. –do 25. godine života[15]. Isto tako, važno je da su motivirani uključiti se u raspravu. S obzirom na to da u ovim godinama života generacijska tranzicija uobičajeno i započinje, tema im je aktualna i motivirajuća jer su s ovom temom povezani kao obiteljski članovi neovisno o njihovom interesu uključivanja u obiteljsko poduzeće. S druge strane, zanimljivo ih je promatrati kao zasebne skupine (prema interesu uključivanja u generacijsku tranziciju), radi pretpostavke da je interes ili manjak interesa potaknut određenim potrebama i problemima koji se mogu identificirati i obrazložiti u okviru radionica fokus grupa.

Prilikom izbora sudionika fokus grupe starije generacije, vodilo se istim kriterijima motivacije i aktualnosti. Stoga su odabrani isključivo obiteljski poduzetnici zainteresirani za generacijsku tranziciju i koji su trenutno u fazi promišljanja o izboru nasljednika ili su već u nekoj kasnijoj fazi generacijske tranzicije.

Za provođenje radionica fokus grupa zadužena je autorica ovog istraživanja, educirana i s iskustvom u radu s grupama, a u tehničkoj potpori i vođenju zapisnika, uz pomoć facilitatorice s iskustvom u korištenju ove metode istraživanja. Rasprava se vodila prema predlošku za raspravu koji sačinjavaju pitanja grupirana u pet (5) tema: 1. Određenje grupe; 2. Identifikacija potreba i problema; 3. Uzroci problema; 4. Mogućnosti djelovanja; i 5. Uloge različitih dionika u rješavanju identificiranih problema i zadovoljavanju identificiranih

[15] Starosna granica *mladih poduzetnika*, kako ih tretiraju hrvatske državne institucije je od 18 do 29 (npr. HZZ), iako se ona može razlikovati među različitim institucijama, ali i među natječajima unutar istih institucija (primjer nekih EU natječaja gdje je starosna granica mladih poduzetnika i do 41. godine života). Iako je starosna dob mlađe generacije koja se priprema za preuzimanje liderske uloge u obiteljskom poduzeću bliža ovoj europskoj granici, radi boljeg razumijevanja mlađe generacije koja dijeli neke zajedničke vrijednosti i specifičnosti odlučilo se istražiti pripadnike tzv. generacije Z (rođene od sredine 1990-ih).

potreba. Pitanja su jednaka za ispitanike svih četiriju fokus grupa, kako bi se prikazala različita gledišta svake grupe vezano za ista pitanja povezana s generacijskom tranzicijom. Na temelju zapisnika i snimaka s radionice, izrađuje se izvještaj koji, uz analizu rezultata anketnog upitnika i sekundarnih izvora podataka, služi za analizu internih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom. Osim toga, izvještaj ima za cilj ukazati i na uloge različitih dionika koji mogu ponuditi rješenje na identificirane probleme i potrebe.

Za identifikaciju *vanjskih faktora* prvo se provodi analiza sekundarnih izvora podataka, a zatim i istraživačka tehnika **360° Stakeholder Feedback**, koju je razvio Roland Bergerov istraživački tim u suradnji s Leipzig Graduate School of Management (Wulf et al., 2010). 360° Stakeholder Feedback koristan je jer omogućuje (Meissner i sur., 2017):

- identifikaciju i izazivanje postojećih uvjerenja i mentalnih modela različitih dionika povezanih s problemom koji se istražuje;
- identifikaciju i vrednovanje utjecajnih faktora povezanih s problemom istraživanja, a koji će utjecati na njegove buduće razvojne tijekove;
- prepoznavanje „slijepih točaka“[16] i slabih signala promjene[17] povezanih s problemom istraživanja.

Važan faktor o kojem uvelike ovisi kvaliteta provedbe ove tehnike je odabir adekvatnih ispitanika. Poželjno je odabrati što širi spektar dionika povezanih s problemom istraživanja. To se prvenstveno odnosi na interne dionike koji su direktno s njime povezani, vanjske dionike koji na njega utječu, ali i stručnjake iz različitih drugih područja koji s problemom nisu direktno povezani, no mogu pomoći u sagledavanju problema iz šire perspektive. Za potrebe ovog istraživanja, identificirani su sljedeći dionici koji su pozvani uključiti se u istraživanje:

- *interni dionici:* starija generacija obiteljskih poduzetnika (vlasnici) i mlađa generacija njihovih potencijalnih nasljednika;
- *vanjski dionici:* predstavnici različitih institucija i organizacija povezanih s obiteljskim poduzećima (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (MINGO), Ministarstvo

[16] slijepe točke (*engl. blind spots*) = razvojni tijekovi koje poduzeće ili pojedinac namjerno ili nenamjerno previđa.
[17] slabi signali promjene (*engl. weak signals*) = prvi indikatori budućih promjena u okruženju.

rada i mirovinskog sustava (MRMS), Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), KPMG, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Lider, ADIZES Southeast Europe, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Veleučilište VERN', Zagrebački inovacijski centar ZICER, Razvojna agencija Grada Velika Gorica (VEGORA)[18].

Tehnika 360° Stakeholder Feedback provodi se u dvije faze:

1. faza: ispitanici ispunjavaju prvi upitnik (u PRILOGU 3c) koji se sastoji od dva pitanja otvorenog tipa, koja pokrivaju pet područja vanjskog okruženja: političke/ pravne, ekonomske, sociološke, tehnološke, ekološke/ etičke faktore (STEEP) i njihovog utjecaja na problem generacijske tranzicije u budućnosti. Faktori vanjskog okruženja odabiru se jer su važni za budući razvoj bilo kojeg problema, a na njega nemamo direktan utjecaj. U upitniku ispitanici vrše identifikaciju faktora koji će utjecati na problem generacijske tranzicije u budućnosti i moguće rezultate takvih utjecaja. Upitnik se ispunjava *online*, putem poveznice poslane na *e-mail* adrese ispitanika. Nakon što ispitanici ispune upitnik, autorica istraživanja radi obradu podataka – povezuje faktore sa zajedničkim značajkama u grupe i svrstava u odgovarajuće područje prema STEEP područjima. Prema tome se formira i drugi upitnik koji se nanovo distribuira istim ispitanicima, prema distribucijskoj listi formiranoj nakon završetka prve faze ispitivanja.

2. faza: ispitanici ispunjavaju drugi upitnik (u PRILOGU 3e) u kojima grupirane faktore ocjenjuju prema neizvjesnosti razvoja pojedinog faktora i intenzitetu njegovog utjecaja, na skali od 1 (= izrazito mala/ slab) do 10 (= izrazito velika/ snažan).

Ono što ovu tehniku čini specifičnom i daje joj prednost u odnosu na druge slične participativne istraživačke tehnike koje strukturirano i kvantitativno analiziraju procjene stručnjaka (primjerice Delphi tehnika), je kvantitativna analiza podataka internih i vanjskih dionika koja omogućuje identifikaciju „slijepih točaka“ i „slabih signala promjene“ povezanih s problemom istraživanja. Druge tehnike ne pretpostavljaju sistematičnu analizu podataka internih i vanjskih dionika, a pretpostavka je da će između te dvije grupe dionika

[18] Detaljniji opis institucija i njihove povezanosti s problemom generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima nalazi se u PRILOGU 3b.

postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takve razlike u percepciji omogućavaju da se prepoznaju neosviješteni utjecajni faktori iz okruženja za određenu grupu dionika, odnosno, razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika.

3. faza: Analiza utjecajnih faktora

U trećoj fazi analiziraju se identificirani utjecajni faktori. Ovdje se radi o konceptualnom mapiranju gdje će se identificirani grupirani utjecajni faktori rasporediti prema kriterijima utjecaja i neizvjesnosti. Korištenjem *tehnike intuitivne logike* Stanford Research Instituta, iz toga proizlaze četiri grupe mogućih kombinacija:

I. Visok stupanj neizvjesnosti/ veliki utjecaj: ***ključne neizvjesnosti***
II. Visok stupanj neizvjesnosti/ mali utjecaj: ***potencijalna nepredviđena prepreka***
III. Nizak stupanj neizvjesnosti/ veliki utjecaj: ***značajni trendovi***
IV. Nizak stupanj neizvjesnosti/ mali utjecaj: ***oblikuju kontekst***

Grupiranjem utjecajnih faktora s niskim stupnjem neizvjesnosti (III.) kreira se zajednički profil koji se uvažava tijekom čitavog procesa izrade scenarija, dok će se faktori s visokim stupnjem neizvjesnosti promatrati zasebno, s različitim mogućnostima razvoja, s naglaskom na „ključnim neizvjesnostima“ (I.). Faktori II. i IV. grupe smatraju se se ***sekundarnim faktorima*** i oni se uglavnom neće uključivati u scenarije.

Nakon što su se u prethodnoj fazi identificirali, vrednovali i mapirali ključni faktori, potrebno je prepoznati prirodu odnosa između faktora.

S obzirom na to da ispitanici ispunjavaju upitnike *online*, postoji mogućnost automatskog povezivanja i stavljanja u odnos dobivenih podataka internih i vanjskih dionika. Vizualizacija uz pomoć dijagrama paukove mreže (*engl. spider diagram*) pojednostavljuje proces prepoznavanja „slijepih točaka“ povezanih s problemom generacijske tranzicije – to su faktori koje su vanjski dionici ocijenili kao značajnije (u smislu intenziteta i/ili neizvjesnosti njihovog utjecaja) u odnosu na interne dionike. Ti su faktori najčešće zanemarivani od strane internih dionika i ovo je prilika da ih se o njihovom značaju osvijesti, odnosno, da se izazovu postojeća uvjerenja i mentalni modeli povezani s problemom generacijske tranzicije.

Osim toga, mapiranje omogućava prepoznavanje faktora „ključnih neizvjesnosti“, koji značajno utječu na glavne smjerove alternativnih scenarija. Dijagram utjecaja (*engl. influence diagram*) strukturirat će faktore „ključnih neizvjesnosti“ i omogućiti njihovo povezivanje u dvije glavne pokretačke sile koje utječu na budućnost generacijske tranzicije. Variranjem glavnih pokretačkih sila i stavljanjem u odnos s drugim identificiranim utjecajnim faktorima kreiraju se cjelovite priče scenarija.

4. faza: Generiranje scenarija

Povezivanjem i stavljanjem u odnos različitih utjecajnih faktora i trendova (tzv. *proces kondenzacije*), formiraju se tri (3) scenarija koji se u dovoljnoj mjeri razlikuju jedan od drugoga te omogućavaju donošenje zaključaka vezano za proces generacijske tranzicije u budućnosti. Prvi scenarij je referentni scenarij generacijske tranzicije (tzv. *business as usual – BAU*), u kojemu projekcija budućnosti ne podrazumijeva značajne promjene u okolini već nastavak postojećeg stanja, prema informacijama sakupljenim iz sekundarnih izvora podataka. Preostala dva (2) scenarija su alternativni (optimistični i pesimistični scenarij), koji za cilj imaju izazvati konvencionalne paradigme i promišljati izvan granica postojećih saznanja i pretpostavki o tijeku generacijske tranzicije. Ti se scenariji temelje na *ključnim neizvjesnostima* definiranim u prethodnoj fazi, u kombinaciji s faktorima koji kreiraju zajednički profil svih scenarija (*značajni trendovi*). Opisi razvoja priče scenarija obuhvaćaju čitav razvojni tijek problema koji je doveo do određenog završetka. Scenariji prepoznaju i potencijalne diskontinuitetne događaje čiji se različiti mogući utjecaji uvažavaju u svakom scenariju.

5. faza: Moguće primjene rezultata istraživanja

Peta faza razmatra moguću primjenu scenarija (Za koga sve mogu biti korisni? Zašto? Kako?), preporuke za praksu i daljnja istraživanja. Za potrebe ovog istraživačkog rada, odabrana je analiza utjecaja okoline. To je analiza prilika i rizika pojedinih scenarija za proces generacijske tranzicije u budućnosti koja prepoznaje i relevantnost novih saznanja za različite interesne skupine povezane s problemom generacijske tranzicije. Vrijednost ove zadnje faze scenarija je u predlaganju mjera prilagodbe, ali i omogućavanje proaktivnog pristupa obiteljskih poduzeća i ostalih interesnih skupina strateškom promišljanju vezano za problem generacijske tranzicije u budućnosti.

6. ANALIZA PRIKUPLJENIH INFORMACIJA EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM

Predstavljanjem glavnih faza procesa izrade scenarija određen je okvir empirijskog istraživanja. Empirijsko istraživanje obuhvaća istraživačke tehnike koje omogućavaju identifikaciju i vrednovanje:

- internih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima (*anketni upitnici i fokus grupe* s mlađom i starijom generacijom obiteljskih poduzetnika);
- vanjskih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima (*360° Stakeholder Feedback*),

a zatim i konceptualno mapiranje identificiranih utjecajnih faktora koji omogućavaju prepoznavanje prirode odnosa između faktora i njihov međuovisnu utjecaj (*tehnikom intuitivne logike*). Rezultat su izrađeni scenariji budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima pod utjecajem diskontinuitentnih događaja.

6.1. Identifikacija internih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima

Identifikacija internih faktora koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima provedena je ispitivanjem internih dionika anketnim upitnicima, a njihova dublja analiza - fokus grupama. Kontingent ispitanika starije generacije definiran je prema sljedećim kriterijima: vlasnik/ica obiteljskog poduzeća, starosna dob u kojoj generacijska tranzicija počinje biti tema za razmišljanje do faze u kojoj se starija generacija povlači iz aktivnog poslovnog života (od 35. godine nadalje). Kontingent ispitanika mlađe generacije definiran je prema sljedećim kriterijima: potencijalni/a nasljednik/ica obiteljskog poduzeća, starosne dobi u kojoj promišljaju, donose odluku ili već sudjeluju u procesu generacijske tranzicije (radi boljeg razumijevanja generacijskih specifičnosti odlučilo se istražiti pripadnike tzv. generacije Z (rođene od sredine 1990-ih)). U istraživanju se nastojalo povezati ispitanike mlađe i starije generacije iz istih obitelji, no u tome se nije uspjelo u dovoljnoj mjeri da bi se mogla raditi usporedba njihovih odgovora.

6.1.1. Ispitivanje mlađe generacije potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća – anketni upitnik

Ispitivanje anketnim upitnikom provedeno je terenski, u suradnji s nastavnicima ustanova iz sustava visokog obrazovanja, gdje se nalaze pripadnici mlađe generacije koji su već u godinama kada ozbiljnije promišljaju ili već sudjeluju u procesu generacijske tranzicije. Ispitivanje se provelo grupno, u predavaonicama ili drugim prostorijama ustanova.

Kontingent ispitanika činilo je 96 predstavnika mlađe generacije u prosječnoj dobi od 20,5 godina, u tzv. fazi uvođenja mlađe generacije u poslovnu obitelj. U toj razvojnoj fazi mlađa generacija razmatra opcije razvoja svoje profesionalne karijere, pa i potencijalnog uključivanja u obiteljsko poduzeće. Na kraju te razvojne faze donose odluku – uključiti se u obiteljsko poduzeće ili razvijati karijeru van obiteljskog poduzeća.

U strukturi ispitanika mlađe generacije bilo je 58 % žena, a 42 % muškaraca. Dominantno su pripadnici 2. generacije obiteljskih poduzetnika (njih 82 %), a preostali – 3. generacije i više (18 %), što znači da većini ispitanika potencijalno predstoji prva obiteljska generacijska tranzicija.

Većina obiteljskih poduzeća ispitanika osnovano je u 1990-ima (njih 55 %), 35 % je mlađih poduzeća osnovanih u novom mileniju (za njihova života), a svega 9 % ispitanika dolazi iz obiteljskih poduzeća s dugom tradicijom od preko 30 godina (utemeljena prije 1990-ih).

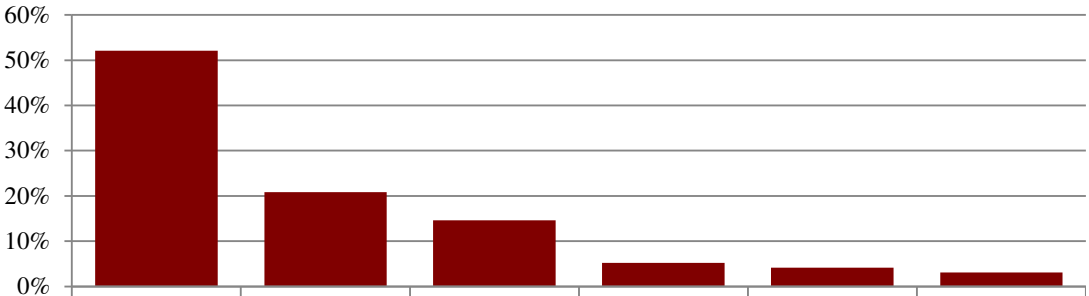
Velik broj ispitanika želi naslijediti obiteljsko poduzeće (njih 49 %), a od tih ispitanika 87 % zainteresirano je za potpunu generacijsku tranziciju vlasništva i 85 % za tranziciju upravljanja. Visok je postotak neodlučnih (32 %).

Preostalih 19 % ispitanika nije zainteresirano naslijediti obiteljsko poduzeće. Ako postoji interes vlasnika obiteljskog poduzeća ispitanika za generacijskom tranzicijom, to ne predstavlja veliki problem s obzirom na to da preko 75 % ispitanika nisu jedini potencijalni obiteljski nasljednici. Ovaj visoki postotak mogućnosti drugih izbora generacijske tranzicije bi mogao predstavljati problem za one koji su zainteresirani za generacijsku tranziciju, a nisu im poznati stavovi vlasnika poduzeća. Međutim, takvih je vrlo malo jer je taj profil ispitanika

u vrlo visokom postotku odgovorio kako im roditelji ne odgađaju donošenje odluke o generacijskoj tranziciji (71 %) i da imaju barem donekle izrađen i javno objavljen plan generacijske tranzicije (81 %).

Zanimljiv je rezultat istraživanja koji pokazuje kako je kod pripadnika 3. i starije generacije samo jedan ispitanik odgovorio kako nije zainteresiran za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. To može ukazivati na snagu utjecaja tradicije i potrebu za održavanjem obiteljsko-poduzetničkog kontinuiteta kroz generacije, nakon što se prethodno već uspješno obavila. S druge strane, protek godina s nedefiniranom ulogom potencijalnih nasljednika može se negativno odraziti na njihov interes za nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća. Izrazito pozitivna percepcija vlastitih poduzetničkih osobina mlađe generacije dovodi u pitanje strpljivost pri čekanju da starija generacija donese odluku o nasljedstvu. Naime, 73 % ispitanika smatra kako poprilično ili u potpunosti imaju osobine poduzetnika (od kojih čak 52 % smatra da u potpunosti ima osobine poduzetnika).

Slika 6.1 Percepcija vlastitih poduzetničkih osobina potencijalnih nasljednika



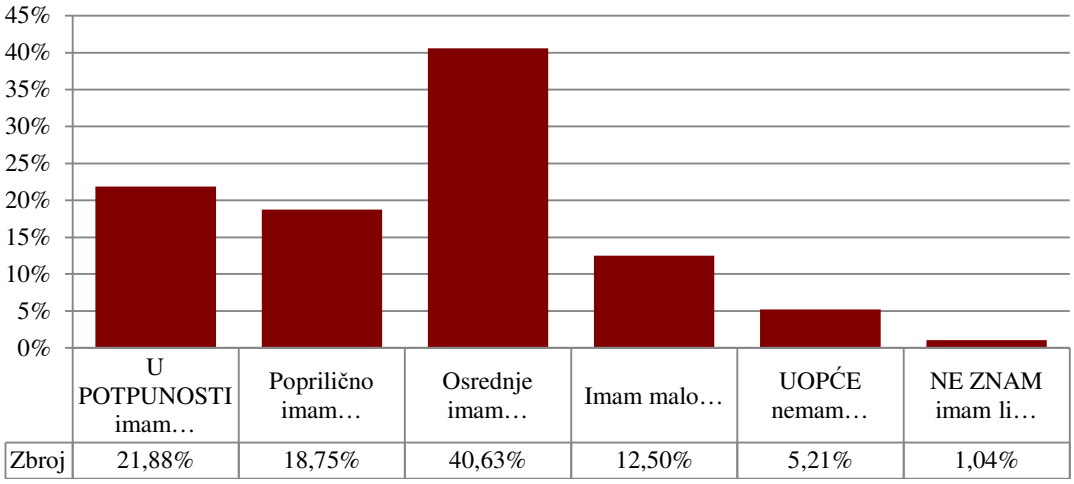
	U POTPUNOSTI imam…	Poprilično imam…	Osrednje imam…	Imam malo…	UOPĆE nemam…	NE ZNAM imam li…
Zbroj	52,08%	20,83%	14,58%	5,21%	4,17%	3,13%

Dodatno, prilikom izjašnjavanja ispitanika zainteresiranih za generacijsku tranziciju o njihovoj budućoj ulozi u obiteljskom poduzeću (kao budući nasljednici obiteljskog poduzeća roditelja ili pokretači vlastitih poduzeća), gotovo svi su ostavili obje opcije otvorene. To ukazuje na interes ispitanika za poduzetničkom aktivnošću, ali i na neizvjesnost krajnje odluke načina na koji će se poduzetnički aktivirati. Zanimljivo je ovaj zaključak usporediti s visokim postotkom neodlučnih za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća (njih 32 %). Ne samo da među ispitanicima ima velik broj neodlučnih za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, već i

oni koji su se izjasnili da su zainteresirani naslijediti obiteljsko poduzeće, nisu u potpunosti odlučni žele li naslijediti postojeće obiteljsko poduzeće roditelja, pokrenuti vlastito poduzeće ili oboje. Kroz fokus grupe će se stoga detaljnije istražiti koji faktori mogu utjecati na formiranje njihove konačne odluke.

Iako je percepcija vlastitih poduzetničkih osobina ispitanika vrlo visoka, nešto su kritičniji prema vlastitom znanju, vještinama i iskustvu potrebnima za uspješnu generacijsku tranziciju.

Slika 6.2 Percepcija vlastitih znanja, vještina i iskustva potencijalnih nasljednika

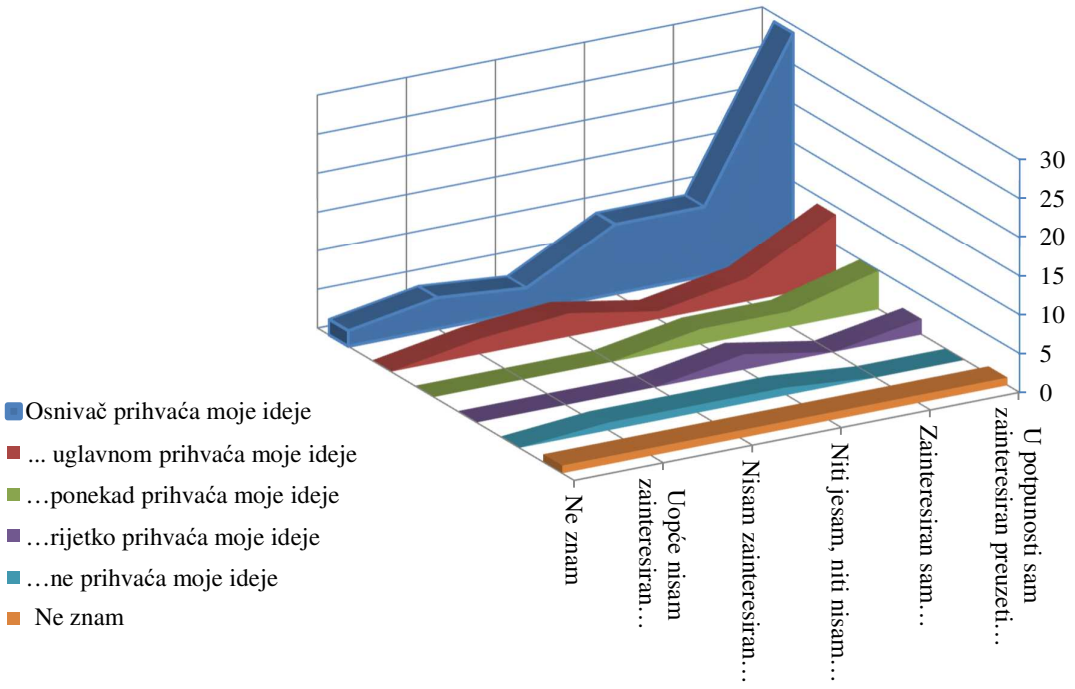


	U POTPUNOSTI imam…	Poprilično imam…	Osrednje imam…	Imam malo…	UOPĆE nemam…	NE ZNAM imam li…
Zbroj	21,88%	18,75%	40,63%	12,50%	5,21%	1,04%

Više od 40 % ispitanika smatra da ima osrednja znanja, vještine i iskustvo za uspješnu generacijsku tranziciju, isto toliko ih smatra da ih ima ili u potpunosti ima, a nešto manje od 18 % da ih ima malo ili uopće nema.

Jedan faktor koji je pokazao povezanost s drugim faktorima važnim za donošenje odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća je prihvaćanje ideja i uvažavanje mišljenja mlađe generacije vezano za obiteljsko poduzeće. U rezultatima je prisutna gotovo identična veza tog faktora s boljom percepcijom vlastitih poduzetničkih osobina ili većom motivacijom za nasljeđivanjem vlasništva i upravljanja. Prikaz jedne takve veze je na slici 6.3.

Slika 6.3 Povezanost prihvaćanja ideja i uvažavanja mišljenja potencijalnih nasljednika i njihovog interesa za preuzimanje upravljanja obiteljskim poduzećem



Od ispitanika čije ideje i mišljenja vlasnici poduzeća prihvaćaju i uvažavaju (njih 77 %), otprilike 70 % imaju: visoku motivaciju uključiti se u rad obiteljskog poduzeća, visoko ocjenjuju vlastite poduzetničke osobine, te su zainteresirani naslijediti vlasništvo i upravljanje obiteljskog poduzeća. Zanimljivo, ne pokazuje se takva veza s percepcijom vlastitih znanja, vještina i iskustva mlađe generacije.

Rezultati istraživanja mlađe generacije anketnim upitnikom općenito ostavljaju dojam optimizma i otvorenog odnosa i komunikacije između mlađe i starije generacije obiteljskih poduzetnika. Percepcija mlađe generacije o faktorima koji utječu na generacijsku tranziciju je dominantno pozitivna: smatraju da imaju poduzetničke osobine, znanja, vještine i iskustvo potrebno za uspješno obavljanje generacijske tranzicije; motivirani su i zainteresirani naslijediti vlasništvo i upravljanje obiteljskog poduzeća; vlasnici poduzeća imaju otvorenu komunikaciju, pokazuju interes i uvažavaju njihove stavove i mišljenja; te donekle imaju izrađen i javno objavljen plan generacijske tranzicije.

I u dijelu upitnika s pitanjima otvorenog tipa, gdje se od ispitanika tražilo da istaknu

najveće probleme i potrebe generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima njihovih roditelja, reakcije su bile uglavnom pozitivne (npr. *„konkretnog problema u našem obiteljskom poduzeću trenutno nema*“, *„mislim da za sada sve funkcionira dobro“, ...*). Bilo je vrlo malo negativnih komentara koji ipak ukazuju na neke tipične probleme generacijske tranzicije:

- strahovi mlađe generacije od preuzimanja liderske uloge *(„da li ću se moći nositi sa svim obavezama koje mi dolaze preuzimanjem vodstva poduzeća“, „nepotpuno poznavanje posla koja izaziva nesigurnost“)*;
- rigidnost starije generacije *(„educirati sadašnjeg vlasnika da stavi ego sa strane“, „najveći problem predstavlja to što stari vlasnik poduzeća ne dopušta razvijanje ideja i prihvaćanje mišljenja nasljednika poduzeća“)*;
- nepromišljanje budućnosti starije generacije *(„smatram da tata ne razmišlja o tome, ali i da nema kome dati“, „najveći problem je što je otac neumoran u svom poslu i misli da će moći raditi do smrti, ne radimo intenzivno na smjeni generacija, svi smo u filmu da je to tako“, „profesionalizacija posla i daljnje poslovanje“)*.

Uz probleme generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima njihovih roditelja, ispitanici su istaknuli i neke svoje potrebe:

- postupno uvođenje u profesionalno organizirano i vođeno poduzeće *(„da nas stariji vlasnik nauči kako vladati zaposlenicima i kako prepoznati novu priliku na tržištu“, „olakšana administracija“)*;
- stjecanje potrebnih znanja i vještina *(„steći znanja o potrebama ili mogućnostima za proširenjem poslovanja“, „htio bih steći što bolje kompetencije do završetka fakulteta kako bi kad preuzmem poduzeće doprinio njegovu napretku“)*;
- dokazivanja *(„da postanem uspješniji nego moj prethodnik“, „dokazati se da mogu nastaviti voditi poduzeće jednako ili bolje“)*.

Zaključak: Bez obzira na vrlo pozitivan odnos ispitanika prema generacijskoj tranziciji u obiteljskim poduzećima roditelja, visok je postotak neodlučnih (32 %), što ukazuje na važnost identifikacije faktora koji će utjecati na odluku takvih ispitanika o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća i ulogu dionika koji mogu utjecati na donošenje odluke o nasljeđivanju. Osim toga, rezultati ovoga istraživanja pokazali su da mlađa generacija zainteresirana za poduzetništvo gotovo ravnopravno razmatra dvije opcije poduzetničke aktivnosti: preuzimanje obiteljskog poduzeća i pokretanje vlastitog. Rezultati su ukazali na važnost pravovremenosti; u donošenju odluke i planiranju generacijske tranzicije, uvođenja mlađe generacije u posao i pripremljenosti obiteljskog poduzeća za generacijsku tranziciju - ne

samo starije i mlađe generacije kao glavnih dionika tranzicije, već i samog subjekta tranzicije.

6.1.2. Ispitivanje mlađe generacije potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća – fokus grupe

Sljedeća faza istraživanja omogućila je detaljniji uvid u identificirane interne probleme i potrebe mlađe generacije, prepoznavanje uzroka problema, mogućnosti djelovanja i uloge različitih dionika u rješavanju problema ili zadovoljavanju potreba mlađe generacije povezanih s generacijskom tranzicijom. U tu svrhu provelo se kvalitativno istraživanje u formi fokus grupa. Inicijalno je zamišljena jasna podjela triju fokus grupa mlađe generacije prema interesu nasljeđivanja, na: (1) one koji su zainteresirani za generacijsku tranziciju u obiteljskom poduzeću, (2) one koji nisu zainteresirani za generacijsku tranziciju, ali jesu za samostalno poduzetništvo, i (3) one nezainteresirane za generacijsku tranziciju, niti za samostalno poduzetništvo. Međutim, prva faza istraživanja mlađe generacije anketnim upitnikom ukazala je na neodlučnost dijela mlađe generacije koja paralelno razmatra dvije opcije poduzetničkog djelovanja - nasljeđivanja obiteljskog poduzeća i pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata. Stoga su održane tri fokus grupe s ispitanicima različitih interesa uključivanja u generacijsku tranziciju. U analizi su te skupine promatrane zasebno, radi pretpostavke da je interes ili manjak interesa potaknut određenim potrebama i problemima koji se mogu identificirati i obrazložiti u okviru radionica fokus grupa.

Radionice fokus grupa održane su u tjednu 2. – 6.12.2019. u prostorijama jedne ustanove visokog obrazovanja. Svaka je trajala 90 minuta: 10 minuta uvoda, 20 minuta individualnog promišljanja, 60 minuta grupne rasprave. Ukupno je sudjelovalo 20 ispitanika u dobi od 20 do 27 godina.

Okosnica razgovora u radionicama fokus grupa bili su rezultati prve faze istraživanja anketnim upitnikom (starije i mlađe generacije):

1. Visok postotak neodlučnih ispitanika po pitanju generacijske tranzicije i gotovo ravnopravno razmatranje dvije opcije poduzetničkog djelovanja mlađe generacije: nasljeđivanje obiteljskog poduzeća i pokretanje vlastitog – važnost identifikacije faktora koji su doveli do toga i koji će utjecati na donošenje odluke konačne odluke o nasljeđivanju i ulogu dionika koji mogu utjecati na donošenje odluke o nasljeđivanju.

2. Problemi i potrebe mlađe generacije u kontekstu njihove odluke o generacijskoj tranziciji – koji su, jesu li potrebe zadovoljene, kako i tko bi mogao riješiti/ zadovoljiti identificirane probleme/ potrebe, vlastiti doprinos njihovom rješavanju/ zadovoljenju?

20-minutno individualno promišljanje, ispitanicima bio je podijeljen predložak za raspravu sačinjen od pitanja grupiranih u pet tema: 1. Određenje grupe; 2. Identifikacija potreba i problema; 3. Uzroci problema; 4. Mogućnosti djelovanja; i 5. Uloge različitih dionika u rješavanju identificiranih problema i zadovoljavanju identificiranih potreba. Nakon 20-minutnog individualnog promišljanja o navedenim temama, krenulo se s grupnom raspravom.

Prvo se od ispitanika tražilo da se opredijele jesu li ili nisu zainteresirani naslijediti obiteljsko poduzeće, ili su neodlučni. Od 20 sudionika fokus grupa, 8 ih želi naslijediti obiteljsko poduzeće, 8 je neodlučnih, a 4 nezainteresiranih za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Ispitanici su mogli navesti više razloga njihovog opredjeljenja, a razlozi su navedeni redoslijedom prema zastupljenosti (predstavljeni u tablici 6.1.). Podcrtani su dominantni razlozi interesa, neodlučnosti ili manjka interesa za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća.

Tablica 6.1 Razlozi interesa, manjka interesa ili neodlučnosti potencijalnih nasljednika za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća

ZA nasljeđivanje…	**NEODLUČNI…**	**PROTIV nasljeđivanja…**
- vraćanje roditeljima za žrtvu i trud koji su uložili, - financijska sigurnost, - lakše je voditi uhodano poduzeće uz pomoć roditelja, - stabilnost poduzeća i potencijal za rast, - želja zadržavanja obiteljske tradicije, - odrastanje uz poduzeće i u poduzeću, - želja za sudjelovanjem u novim izazovima poduzeća, - interes za područje djelatnosti obiteljskog poduzeća, - prilika za ostvarenje vlastitih životnih ciljeva.	- odnosi u obitelji, - stanje u poduzeću, - privlačnost rada s obitelji u perspektivnom poduzeću, ali želja za stvaranjem vlastitog života u gradu s vlastitim poduzećem, - upitna volja i interes mlađe generacije, - nepoznat interes roditelja, - nasljeđivanje kao zadnja opcija, samo ako je neophodna, koja ne bi u potpunosti ispunjavala.	- previše stresa i posla, a premalo slobodnog vremena za život, - prevelik broj obiteljskih članova koji su u poduzeću, - loši obiteljski odnosi, nedostatak komunikacije i interesa za mlađu generaciju.

Kroz raspravu su se kao dominantni razlozi ZA nasljeđivanje istaknuli: sigurnost i želja da roditeljima vrate za žrtvu koju su podnijeli podižući poduzeće kako bi osigurali njihovu egzistenciju (svih 8 ispitanika). Ističu odricanja, velike brige, trud, upornost, rizike u koje su ulazili, marljivost, kako bi obitelji osigurali lagodan život koji imaju. Ovo je prilika da se dokažu roditeljima i sebi. Obiteljsko poduzeće im predstavlja i sigurnost, u smislu sigurnog zaposlenja, financijske sigurnosti, veće prilike za ostvarenje vlastitih ambicija uz podršku roditelja. Spominju odrastanje uz obiteljsko poduzeće, koje je u njima razvilo interes za poduzetništvom, ali s dovoljnim odmakom koji će im olakšati donošenje odluke o prodaji ili zatvaranju neperspektivnih ili sporednih djelatnosti. Imaju interes baviti se segmentom poslovanja koji je njima zanimljiv i za koji procjenjuju da ima najveći potencijal rasta u budućnosti. Smatraju da takvom odlukom ne bi razočarali roditelje, jer preuzimaju obiteljsko poduzeće, ali ga nastavljaju razvijati „po svojoj mjeri". Preduvjet za to je poduzeće koje stabilno posluje, s potencijalom rasta.

Neodlučni ispitanici kao najznačajniji faktor navode poslovanje poduzeća i kvalitetu obiteljskih odnosa u trenutku donošenja odluke (6 od 8 ispitanika). Prema mišljenju neodlučnih ispitanika, u nekim primjerima nedostaje interes mlađe generacije za generacijskom tranzicijom, a u drugima – starije. Većini neodlučnih obiteljsko poduzeće predstavlja, kako su sami naveli – „opciju B". Ovisno o tome kako će se kroz vrijeme razvijati obiteljski odnosi i samo poduzeće, takva će vjerojatno biti i odluka o nasljeđivanju.

Jedan faktor koji se istaknuo tek kroz fokus grupe, a koji je potvrdila većina ispitanika, neovisno o interesu nasljeđivanja, odnosi se na migraciju mladih u gradove (ili inozemstvo). Naime, svi ispitanici, osim dvojice iz Čakovca i Velike Gorice, žele se trajno preseliti u Zagreb; ne samo iz sela, već i gradova (Osijek, Trogir, Vinkovci, Bjelovar, Varaždin, Krapina). Zanimljivo je kako je želja za trajnim preseljenjem u Zagreb jača od potrebe da se naslijedi obiteljsko poduzeće, i to ne radi potrebe za realizacijom neke konkretne prilike, već *„mogućnosti samostalnog novog početka, gdje ih nitko ne poznaje"*.

Ispitanici koji ne žele naslijediti obiteljsko poduzeće uglavnom ističu poduzetnički način života njihovih roditelja koji im ne odgovara: previše stresa i posla, a premalo slobodnog vremena za uživanje u životu. Zanimljivo, to ih ne odvraća od poduzetničkih namjera. Naime, svi takvi ispitanici planiraju pokretanje vlastitog poduzeća, isticanjem da će *„znati bolje"* od svojih roditelja. Neki od njih ističu i loše obiteljske odnose, nedostatak

komunikacije i interesa za mlađu generaciju kao glavne razloge protiv generacijske tranzicije na vlastitom primjeru.

Nakon definiranja vlastitog interesa za generacijsku tranziciju, svi ispitanici su identificirali potrebe i probleme skupine kojoj pripadaju, prepoznali uzroke problema, predložili mogućnosti djelovanja i definirali uloge različitih dionika u rješavanju identificiranih problema i zadovoljavanju identificiranih potreba. Grafički prikaz promišljanja mladih o navedenim temama nalazi se u tablici 6.2. Prikaz prati: a) klastere problema i potreba, kako ih vide mladi, prema odgovornosti njih samih, vlasnika i ostalih dionika generacijske tranzicije; b) mogućnosti djelovanja tih istih dionika kao odgovor na identificirane probleme i potrebe mladih; c) uloge dionika koje bi se, prema mišljenju mladih, pozitivno odrazile na generacijsku tranziciju.

Tablica 6.2 Rezultati rasprave svih fokus grupa s potencijalnim nasljednicima predstavljeni kroz pet odabranih tema

1. Određenje grupe	2. Identifikacija problema i potreba		3.Uzroci problema	4. Mogućnosti djelovanja	5. Uloge različitih dionika
• Mladi ljudi čiji su roditelji vlasnici obiteljskih poduzeća koje oni žele i mogu naslijediti. • **Prednosti:** razumijevanje svijeta poduzetništva i poduzetničkog načina života, radne navike se stječu od malena, rano se razvijaju interesi za posao, veće mogućnosti (financijske, obrazovanja, zaposlenja), sigurnost, ... • **Nedostatci:** lišeni bezbrižnosti vršnjaka (stres i brige se osjete doma, djeca pomažu u poslu, ...), nesigurnost i nepovjerljivost ("cijene li nas zbog nas ili radi naših roditelja"), stalna potreba za (samo)dokazivanjem, nesamostalnost, ... • Privilegirani nastaviti tamo gdje su im roditelji stali: ne moraju započinjati iz početka, imaju podršku roditelja.	• **Problemi:** nespremnost vlasnika da prepusti ono što je stvorio, međugeneracijske razlike, odgađanje donošenja odluke o tranziciji od strane starije i mlađe generacije, dvosmislena ili nepostojana komunikacija (kod starije - zaokupljenost svakodnevicom; kod mlađe - strah da ne razočaraju), ... • **Potrebe:** stjecanje potrebnog znanja i iskustva, postupno uključivanje u posao kako bi se zavrijedila pozicija lidera, opravdati povjerenje roditelja i njihov trud, dokazivanje sebi i ostalima, pridobiti poštovanje zaposlenih, stalnih kupaca, ...	**VLASNICI**	• Vlasnikove osobine ličnosti; • Diverzifikacija poslovanja koju je teško razumijeti za nekoga tko nije bio uključen od početka; • Nedovoljna profesionalizacija posla, nema jasne organizacije; • Zaokupljenost svakodnevicom, nedostatak vremena za uvođenje djece, nepromišljanje o budućnosti.	• Rano uključiti, dozvoliti pokušaje i pogreške, javno priznati uspjehe nasljednika; • Niže pozicionirati na početku i omogućiti uspinjanje hijerarhijom sa zasluženim uspjesima; • Mentorirati; • Ne zaboraviti da je osnivanje tog poduzeća bio njihov izbor i njihova želja.	• Prvenstveno vide odgovornost vlasnika i potencijalnih nasljednika, kojima savjetuju: • uvođenje u posao, • tražiti savjet i iskazati vjeru u nasljednike, • postupni prijenos znanja, iskustva i odgovornosti, • ograničiti dotok novca do konkretnog doprinosa u poduzeću, ...
		POTENCIJALNI NASLJEDNICI	• Strah od stresa, truda i vremena koje je potrebno uložiti u daljnji razvoj poduzeća na što mlađa generacija nije navikla, strah da nisu dovoljno dobri za preuzimanje posla, manjak ambicija, ...	• Donesene odluke moraju se jasno iskomunicirati. • Otvoreno pokazati interes, nuditi konkretna rješenja na zapažene probleme i preuzeti odgovornost; • Ne zaboraviti tko je osnovao poduzeće.	• raditi na sebi, učiti strane jezike i stjecati široka poslovna znanja i iskustva prije donošenja odluke, • u obiteljski posao ući mudro i ponizno, • truditi se "kao da ne postoji sigurno zaposlenje", • primjerima dokazati da su "djeca odrasla", ...
		OSTALI	• Zavist okoline, pritisak obitelji i okoline za nastavljanjem posla i postizanjem istih (ili boljih) poslovnih rezultata.	• Učiniti generacijsku tranziciju temom od šireg interesa, prikazivati primjere tuđe prakse uspješnih tranzicija, osvijestiti da se radi o procesu koji traje i s kojim se aktivno trebaju baviti vlasnik, nasljednik, ali i drugi, da je potrebna pomoć, da ona postoji i da ju je korisno potražiti.	• Poslovni mentor za mlade (ne nužno član obitelji). • Udruga umirovljenih obiteljskih poduzetnika koji će kroz vlastita iskustva, iz iste pozicije razgovarati sa starijom generacijom. • Poslovne škole, potporne institucije, ...

UČINITI PRVI KORAK...

Radionice fokus grupa prepoznale su jedan snažan faktor koji utječe na odluku o nasljeđivanju mlađe generacije, a to je individualizam. Vrijednosti obiteljskog poduzeća sagledavaju kroz prizmu vlastitog zadovoljstva rada u poduzeću i ispunjenja vlastitih interesa. Ispunjenje vlastitih težnji stavljaju ispred kolektivnih interesa sistema obiteljskog poduzeća. Ostvarenje cilja osnivanja obiteljskog poduzeća smatraju isto tako ispunjenjem želja osnivača, koje sada njima omogućuje razvoj vlastitih profesionalnih interesa, u obiteljskom poduzeću ili izvan njega. Uspjeh obiteljskog poduzeća pripisuju roditeljima, kao pojedincima, koji su zaslužni za postignuća i razvoj poduzeća kroz godine. Uspjeh smatraju rezultatom njihova rada, odluka, težnji, odricanja, truda, upornosti, marljivosti i preuzetih rizika. Stoga ne čudi interes za pokretanjem vlastitog poslovnog pothvata i, u slučaju nasljeđivanja, realizacija unutar onog područja za koje smatraju da se mogu dokazati. Istovremeno, ovi rezultati istraživanja ukazuju na vrlo usko gledanje problema i negiranje utjecaja ostalih faktora i dionika koji su pridonijeli uspjehu obiteljskih poduzeća njihovih roditelja. Takvo razmišljanje može kočiti suradnju, uspostavljanje i razvijanje odnosa o kojima ovise jer je samo kroz odnose s drugima moguće zadovoljiti većinu vlastitih interesa.

Biti nasljednicima obiteljskog poduzeća smatraju privilegijom iz više razloga: bolje razumiju svijet poduzetništva i poduzetnički način života, radne navike stjecali su od malena čime se razvio i interes za posao, imali su bolje životne mogućnosti u sigurnom, zaštićenom okruženju. Nesigurnost, nesamostalnost, nepovjerljivost i stalna potreba za (samo)dokazivanjem, rezultat su odrastanja uz snažne figure uspješnih roditelja poduzetnika i osjećaja stalnog uspoređivanja s njima *("cijene li nas zbog nas ili zbog naših roditelja", „jesam li dovoljno dobar", „hoću li moći podnijeti toliki stres i uložiti toliki trud kao on", ...)*. Vlastiti poslovni pothvat vide kao rješenje, svoj početak, posebno ako ga realiziraju van mjesta odrastanja, u Zagrebu. Takvim ispitanicima, obiteljsko poduzeće uvijek stoji na raspolaganju kao *„opcija B"*. Onima koji planiraju naslijediti obiteljsko poduzeće, tek predstoji kreiranje poslovnog okruženja koje će im odgovarati i u kojem će se osjećati kao legitimni i kompetentni lideri.

Uz primarnu odgovornost vlasnika i sebe samih, mlađa generacija potencijalnih nasljednika smatra da bi svoj doprinos uspješnijim generacijskim tranzicijama trebale dati i ostale interesne skupine radi gospodarskog doprinosa obiteljskih poduzeća. Umirovljeni obiteljski poduzetnici trebaju se organizirati u udrugu koja će pomagati vlasnicima obiteljskih

poduzeća u donošenju najbolje odluke o tranziciji. Potencijalni nasljednici smatraju da bi savjetodavna potpora pojedinaca koji bi iz vlastitog iskustva nudili savjete starijoj generaciji poduzetnika jedini funkcionirao. U radu s mlađom generacijom vide mogućnosti osnivanja poslovnih škola/ akademija i potpornih institucija koje će uz obrazovanje nuditi i druge korisne sadržaje za mlađu generaciju potencijalnih nasljednika (mogućnost razmjene iskustava, stjecanja poslovnog iskustva, umrežavanja, poslovno mentorstvo, …). Potencijalni nasljednici smatraju da je potrebno generacijsku tranziciju učiniti temom od šireg interesa, prikazivati primjere tuđe prakse uspješnih tranzicija, osvijestiti da se radi o procesu kojim se može i treba upravljati, te da postoje različiti dionici koji mogu utjecati na uspješnost provođenja tranzicije. Prvi korak trebaju učiniti svi, vlasnici i potencijalni nasljednici iniciranjem komunikacije o generacijskoj tranziciji, različite privatne, državne i nevladine organizacije pokretanjem i umrežavanjem različitih inicijativa potpore koje će rezultirati uspješnijim tranzicijama ili donošenjem boljih odluka o prijenosu vlasništva i upravljanja.

6.1.3. Ispitivanje starije generacije obiteljskih poduzetnika – anketni upitnik

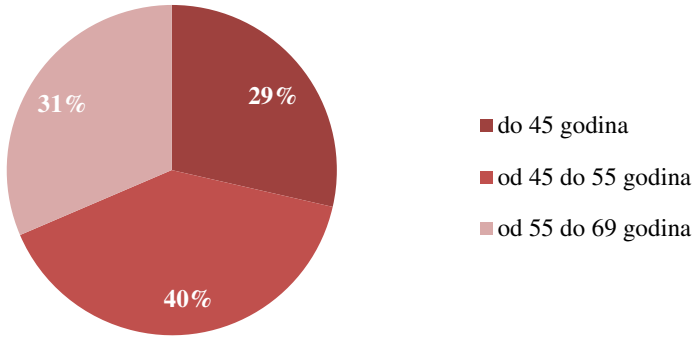
Identifikacija i analiza internih čimbenika koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima provela se i sa starijom generacijom obiteljskih poduzetnika. Ispitivanje anketnim upitnikom provedeno je terenski, u suradnji s potpornim institucijama za poduzetnike koje okupljaju ovu ciljanu skupinu na različitim tematskim događanjima. Jedan dio ispitivanja proveden je pojedinačno tijekom Tjedna obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja održanog od 4. do 8. 11. 2019. godine, u organizaciji CEPOR-a – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Cilj Tjedna bio je potaknuti vlasnike malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na pravovremenu pripremu za prijenos poslovanja, pa je i odaziv ciljane skupine ispitanika bio velik. Istovremeno, upitnik se distribuirao putem poveznice poslane elektroničkom poštom, obiteljskim poduzetnicima koji su roditelji mlađe generacije ispitanika, potencijalnih nasljednika.

Odaziv istraživanju bio je manji od očekivanog, s obzirom na to da je upitnik prvenstveno distribuiran poduzetnicima koji su iskazali interes za ovom temom odazivom na događanje ili pružanjem podrške školovanju svojih potencijalnih nasljednika. Od 110 upitnika, vraćeno ih je 41, od kojih je 6 izuzeto iz statističke obrade jer nisu potpuno ili ispravno ispunjeni. Kontingent ispitanika činilo je stoga 35 predstavnika starije generacije

obiteljskih poduzetnika, većinom osnivača obiteljskih poduzeća (njih 71 %). Preostalih 29 % su predstavnici 2. generacije obiteljskih poduzetnika koji su već prošli prvu generacijsku tranziciju.

Među ispitanicima bilo je 57 % muškaraca, a 43 % žena. Prosječna dob ispitanika je 49 godina; najmlađi ispitanik imao je 35, a najstariji 69 godina.

Slika 6.4 Distribucija dobi obiteljskih poduzetnika grupirana u razrede



Prilično ujednačena dobna struktura omogućava prepoznavanje različitog fokusa pojedinih skupina na generacijsku tranziciju: 29 % ispitanika iz razreda „do 45 godina“ u dobi je kada generacijska tranzicija tek počinje biti tema za razmišljanje; 40 % ispitanika je u pedesetima, na vrhuncu svog profesionalnog razvoja, kada starija generacija uobičajeno uvodi i mentorira djecu u upravljanje obiteljskim poduzećem; 31 % ispitanika je u fazi povlačenja starije generacije iz aktivnog poslovnog života.

Većina obiteljskih poduzeća ispitanika osnovano je 1990-ih (60 %), a najmanje u posljednjih 10 godina, od početka gospodarske krize u Hrvatskoj pa nadalje (njih manje od 9 %). Pravno-organizacijski oblik obiteljskih poduzeća ispitanika dominantno je društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) – 77 %, 17 % je obrta, a preostalih 6 % - ostalo. Glavna područja djelatnosti obiteljskih poduzeća ispitanika prikazana su u tablici 6.3.

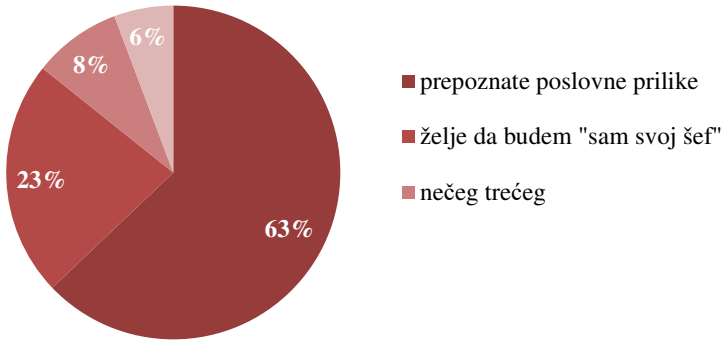
Tablica 6.3 Glavna područja djelatnosti obiteljskih poduzeća ispitanika

Glavno područje djelatnosti obiteljskog poduzeća:	**Broj ispitanika:**
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	7
Trgovina na veliko i na malo	7
Ostale uslužne djelatnosti	5
Građevinarstvo	3
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3
Informacije i komunikacije	3
Prerađivačka industrija	2
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	2
Obrazovanje	1
Umjetnost, zabava i rekreacija	1
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1
Ukupni zbroj	**35**

Preko polovice obiteljskih poduzeća ispitanika (njih 54 %) su iz područja djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, trgovine na malo i ostalih uslužnih djelatnosti; 20 % je iz proizvodnje (građevinarstvo, prerađivačka industrija, poljoprivreda…).

Obiteljska poduzeća ispitanika osnovana su većinom radi prepoznate poslovne prilike (njih 63 %), zatim iz želje da budu „sam svoj šef“ (23 %), a najmanje iz nužnosti (svega 6 % ispitanika).

Slika 6.5 Motivacija iza osnivanja obiteljskog poduzeća ispitanika



Ispitanici koji su odabrali opciju „nečeg trećeg“, kao glavnu motivaciju navodili su: *„kombinaciju gubitka posla i želje za samostalnošću“, „saznanje o neperspektivnosti tadašnjeg zaposlenja“ te „prestanak freelance statusa i ulazak u kategoriju obveznika PDV-a“*.

Većina ispitanika želi obaviti generacijsku tranziciju (njih 57 %), 14 % ih ne želi, a 29 % ih je neodlučno. Razlozi njihovih odluka usporedno su prikazani u tablici 6.4.

Tablica 6.4 Razlozi odluke za generacijsku tranziciju, protiv generacijske tranzicije ili neodlučnosti

<table>
<tr><th>ŽELIM GENERACIJSKU TRANZICIJU…</th><th>NE ŽELIM GENERACIJSKU TRANZICIJU…</th></tr>
<tr><td rowspan="2">… jer je to normalan slijed događaja u obiteljskom poduzeću.
…jer je zbog mojeg djeteta sve ovo i napravljeno.
…zbog mnogih prepreka koje su savladane.
…da se posao nastavi.
…radi neovisnosti, stabilnosti, razvoja.
…jer smatram da je to budućnost.
…jer je posao dobro uhodan.
…jer je uhodan posao, šteta bi bilo da se ne nastavi.
…jer je posao dobro razvijen i kroz njega će imati sigurnu egzistenciju.
…jer u tom slučaju nasljednici ne bi trebali krenuti iz početka, već bi nastavili uhodan posao te bi ga mogli proširiti i unaprijediti.
…zato što prepoznajem poslovnu priliku za njih.
…jer je zanimljiva djelatnost tehničke struke.
…jer je poduzeće organizacijski posloženo i mlađoj generaciji se neće biti problem uklopiti.
…da nasljednik ima prostor za osobni razvoj i sam kreira područje rada, da ima potrebnu fleksibilnost, i da se nakon godina praćenja obiteljskog biznisa sam okuša u ulozi poduzetnika.
… jer nasljednik ima osobine poduzetnika.</td><td>…jer se nije pokazalo profitabilno.
…zbog smanjenog obima poslovanja i financijske sigurnosti djece.
…jer odrasli sin (27 g.) radi perspektivniji posao, a kćer (21 g.) studentica je društvenog smjera, nezainteresirana za obiteljski posao.
…jer djeca nisu zainteresirana..</td></tr>
<tr><td>NE ZNAM ŽELIM LI GENERACIJSKU TRANZICIJU…</td></tr>
<tr><td></td><td>…jer želim da se moja djeca bave onim što oni vole i žele.
…jer želim da to bude njihov izbor.
…jer nisu zainteresirani i nisu iz struke.
…jer ne znam da li im želim toliki stres.
…jer bih voljela da radimo zajedno, da se poduzeće dalje razvija i da oni ne počinju od nule... A opet treba i njima njihova sloboda izbora i osjećaj vlastite vrijednosti bez stalnog uspoređivanja s roditeljima.
…jer nisam siguran kako će poslovanje napredovati.</td></tr>
</table>

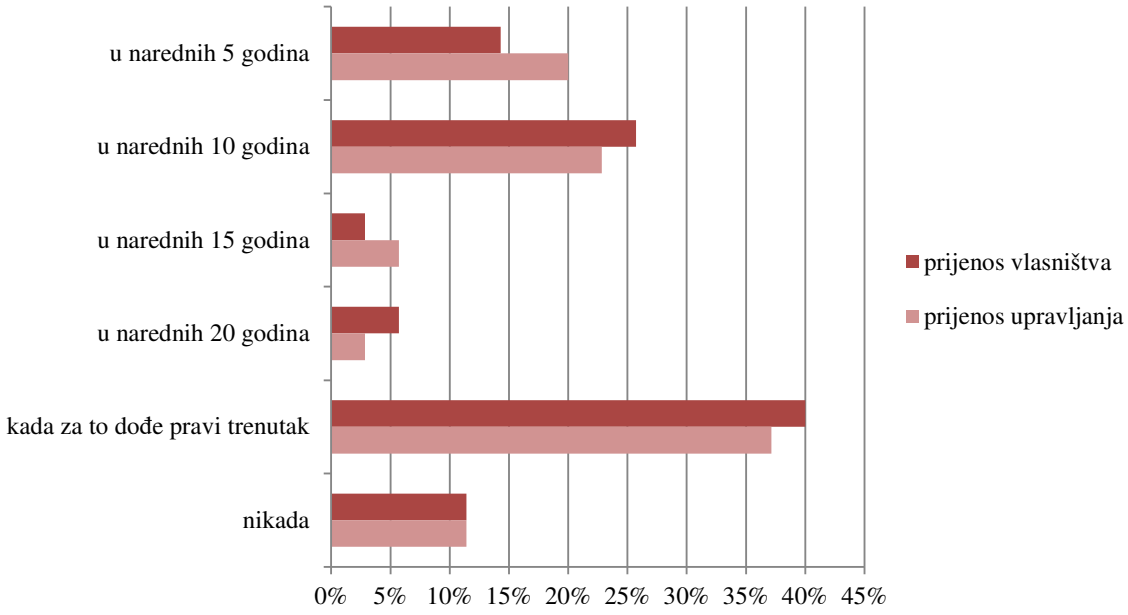
Odgovori ispitanika o generacijskoj tranziciji u vlastitom obiteljskom poduzeću, omogućavaju njihovo grupiranje prema tome daju li prednost poslovnom ili obiteljskom podsistemu obiteljskog poduzeća. Iako je poslovna uspješnost važna za oba tipa obiteljskih poduzetnika, poduzetnici se razlikuju tako da jedni kao prioritet stavljaju želje obitelji, a drugi poslovne potrebe poduzeća. Primjeri poduzetnika koji kao prioritet stavljaju poslovni podsistem, kao glavne razloge za generacijsku tranziciju navode: *„uhodanost posla“, „nastavljanje obiteljskog posla“, „puno savladanih prepreka koje je poduzeće prošlo“, „stabilnost i mogućnosti razvoja obiteljskog posla“, „zanimljivost djelatnosti obiteljskog posla“, „dobru organizaciju posla u koju se lako uklopiti“, ...* ne stavljajući to u kontekst interesa mlađe generacije (je li djelatnost zanimljiva

njima koliko i osnivaču, žele li se oni uklopiti u postojeću organizaciju, uspješno savladane prepreke nisu postignuća mlađe generacije, …). Primjeri poduzetnika koji kao prioritet stavljaju obiteljski podsistem, kao glavne razloge za generacijsku tranziciju navode: *„prostor za osobni razvoj nasljednika i samostalno kreiranje područja rada“, „osobine poduzetnika nasljednika“, „želju da se djeca bave onim što oni vole i žele“, „želju da obitelj radi zajedno, ali i slobodu izbora i osjećaj vlastite vrijednosti bez stalnog uspoređivanja s roditeljima“, …*

Velik je broj neodlučnih ispitanika po pitanju generacijske tranzicije (njih 29 %). Kroz odgovore otvorenog tipa može se zaključiti kako je neodlučnost starije generacije uglavnom uvjetovana interesom i željama mlađe generacije potencijalnih nasljednika, ali i vlastitim iskustvom stresnog poduzetničkog života koji ne žele svojoj djeci. Neodlučni ispitanici mogu se lako svrstati u skupinu poduzetnika koji kao prioritet stavljaju obiteljski podsistem.

Većina ispitanika ima više potencijalnih nasljednika (njih 74 %), a razdoblje u kojem planiraju obaviti generacijsku tranziciju prikazano je na slici 6.6. Usporedno je prikazan plan generacijske tranzicije vlasništva i upravljanja.

Slika 6.6 Usporedni prikaz vremenskog plana generacijske tranzicije upravljanja i vlasništva ispitanika



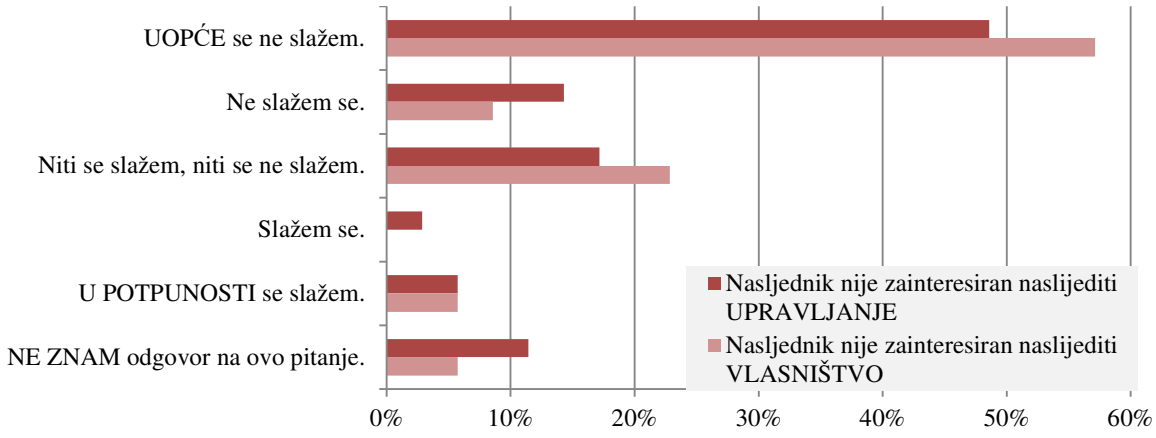
Preferirani odgovor na pitanje vremenskog plana generacijske tranzicije ispitanika bio je „kada za to dođe pravi trenutak“; odgovor koji je dovoljno neodređen i u skladu s literaturom

Levinson, 1971; Greiner, 1972; Churchill and Lewis, 1983; Schein, 1983, 1985; Kets de Vries, 1985; Dyer, 1986). „Pravi trenutak“ za ispitanike odnosi se na njih same i na potencijalne nasljednike. Ispitanici „pravim trenutkom“ za nasljednike smatraju: *„kada netko od nasljednika pokaže interes i sposobnost da vodi tvrtku“, „kada nasljednik položi određene ispite“, „kada nasljednik stekne potrebno radno iskustvo“*. Ispitanici „pravim trenutkom“ za sebe same smatraju: *„kada počnu planirati povlačenje iz posla“, „kada budu spremni prepustiti posao“, „kada osjete da je pravi trenutak“*. Kako je jedan ispitanik istaknuo: „Bitno je prepoznati trenutak kada ćemo ja i nasljednici biti spremni za promjenu.“ Za sada nisu, a kada će taj trenutak doći, neizvjesno je, jer dio ovih poduzetnika odgađa donošenje odluke o generacijskoj tranziciji, nema izrađen plan generacijske tranzicije, kao problem prepoznaju više potencijalnih nasljednika, generacijski jaz i vlastito uplitanje u operativni dio posla bez jasnog razgraničenja odgovornosti unutar obiteljskog poduzeća.

Kao glavni kriteriji odabranog vremenskog plana generacijske tranzicije, među svim ispitanicima, ističu se: interes i spremnost mlađe generacije, odlazak u mirovinu i kvalitetno provedeno slobodno vrijeme nakon povlačenja iz obiteljskog poduzeća. Važno je primijetiti kako je kod nekih ispitanika generacijska tranzicija upravljanja i vlasništva određena događajem (npr. odlaskom u mirovinu, završetkom školovanja) i dogodit će se istovremeno. Takvi stavovi upućuju na problem nedostatka razumijevanja o tome da je tranzicija proces koji zahtijeva postupnu pripremu obje generacije uključene u tranziciju i obiteljskog poduzeća.

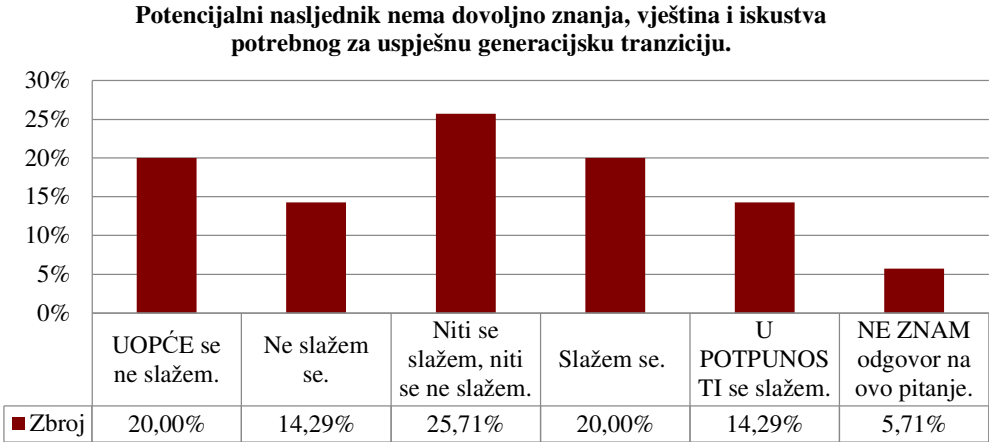
Prikupljeni stavovi ispitanika o glavnim internim faktorima koji utječu na generacijsku tranziciju, upućuju na kvalitetne temelje za provođenje generacijske tranzicije. Ispitanici u visokom postotku (57 %) najvišom ocjenom ocjenjuju osobine poduzetnika kod svojih potencijalnih nasljednika, u gotovo jednakom postotku (54 %) najvišom ocjenom ocjenjuju njihovu motivaciju za angažmanom u obiteljskom poduzeću i interes nasljeđivanja vlasništva (57 %) i upravljanja (49 %). Na slici 6.7. usporedno je prikazano mišljenje roditelja o interesu mlađe generacije za nasljeđivanje vlasništva i upravljanja. Iako ispitanici procjenjuju kako postoji veliki interes mlađe generacije za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, smatraju kako ih je više zainteresirano za vlasništvo, nego za upravljanje.

Slika 6.7 Mišljenje obiteljskih poduzetnika o interesu potencijalnih nasljednika za nasljeđivanje upravljanja i vlasništva



Ispitanici su znanja, vještine i iskustvo njihove djece očekivano ocijenili nešto slabije od ostalih faktora s obzirom na to da se uglavnom radi o mladim ljudima koji izlaze iz tinejdžerske faze života i tek su u fazi razmatranja opcija o razvoju svoje profesionalne karijere - u fazi uvođenja u poslovnu obitelj (prikazano na slici Slika 6.8 8).

Slika 6.8 Ocjene znanja, vještina i iskustva potencijalnih nasljednika potrebnih za uspješnu generacijsku tranziciju



Zanimljiva je podjednaka distribucija odgovora ispitanika: nešto manje od 35 % ih smatra da potencijalni nasljednici imaju dovoljno znanja, vještina i iskustva potrebnog za uspješnu generacijsku tranziciju, jednako toliko da nemaju, a nešto manje (31,4 %) niti se slaže, niti se

ne slaže ili ne zna. Rezultati ispitivanja mladih su pokazali nešto drugačije mišljenje mladih u samoprocjeni vlastitih znanja, vještina i iskustva – 40 % ih smatra da ima, 40 % da ima osrednja, a svega 18 % da ima malo ili uopće nema dovoljno znanja, vještina i iskustva potrebnog za generacijsku tranziciju. Za očekivati je da su mladi samopouzdaniji u ovoj procjeni jer ocjenjuju sami sebe, ali je važno prepoznati kako djeca i roditelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju nemaju podjednak stav o tom pitanju.

Faktori koji se odnose na otvorenost komunikacije vezano za karijerne planove mlađe generacije prikazuju vrlo pozitivne rezultate (kao što je prikazano na slici 6.9).

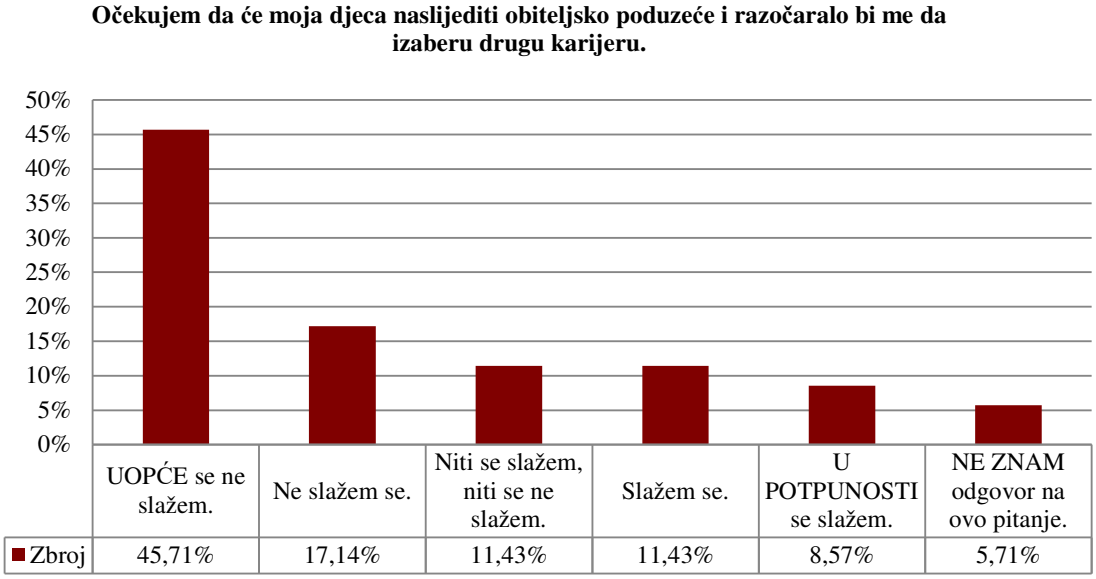
Slika 6.9 Interes obiteljskih poduzetnika za profesionalnim željama i interesima potencijalnih nasljednika



Naime, ovaj je faktor zaslužio najvišu ocjenu većine ispitanika (71 %), što znači da poduzetnici, koji su sudjelovali u istraživanju, iskazuju interes za profesionalnim željama i interesima potencijalnih nasljednika. Interes koji roditelji iskazuju potencijalno dovodi do bolje kvalitete života njihove djece, neovisno o tome hoće li se djeca odlučiti naslijediti obiteljsko poduzeće ili ne. Roditelji poduzetnici im mogu omogućiti jednostavniji pristup potrebnim društvenim resursima (obrazovanju i zaposlenju), neovisno o njihovim profesionalnim interesima. Isto tako, djeci mogu omogućiti rano dokazivanje inovativnog i kreativnog potencijala i profesionalno ostvarenje unutar obiteljskog poduzeća. Istovremeno, poduzetnici imaju priliku pravovremeno saznati postoji li interes za generacijskom tranzicijom kod djece ili trebaju razmotriti druge mogućnosti. Iako je čak 60 % ispitanika najvišom ocjenom ocijenilo njihovo prihvaćanje ideja i uvažavanje mišljenja potencijalnih

nasljednika vezano za obiteljsko poduzeće, manji dio poduzetnika (20 %) bio bi razočaran da se potencijalni nasljednici odluče za druge karijerne opcije (kao što je prikazano na slici 6.10).

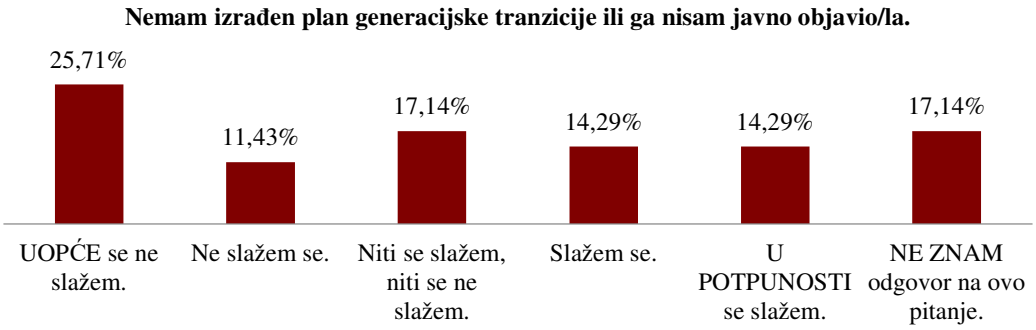
Slika 6.10 Očekivanja obiteljskih poduzetnika da će potencijalni nasljednici naslijediti obiteljsko poduzeće



Faktori koji su se pokazali najproblematičniji, odnose se na same poduzetnike i njihovo odgađanje donošenja odluke i planiranje generacijske tranzicije. Više od polovice (58 %) poduzetnika smatra kako ne odgađa ili uopće ne odgađa, nešto više od 29 % da odgađa ili u potpunosti odgađa donošenje odluke o generacijskoj tranziciji, gotovo 10 % ih je neodlučno, a preostalih 3 % nije znalo odgovoriti na ovo pitanje. Kao glavne razloge odgađanja odluke ispitanici navode: nedostatak interesa, motivacije ili manjak stručne osposobljenosti mlađe generacije i međugeneracijske razlike.

Još lošiji rezultati odnose se na planiranje generacijske tranzicije (što je i prikazano na slici 6.11).

Slika 6.11 Planiranje generacijske tranzicije obiteljskih poduzetnika



Kako je vidljivo iz slike 6.11., samo nešto više od 37 % ispitanika je izradilo i javno objavilo plan generacijske tranzicije u vlastitom obiteljskom poduzeću. Ostatak ispitanika nije dobro odradio posao planiranja generacijske tranzicije jer plana nema, nije podijeljen s osobama koje su u plan uključene, ili ne znaju što bi plan generacijske tranzicije uopće predstavljao. Naime, ovo je jedini faktor na koji toliki broj ispitanika nije znalo odgovoriti (nešto više od 17 % nije znalo odgovoriti na pitanje imaju li plan generacijske tranzicije i je li javno objavljen). Taj rezultat može ukazati na neosviještenost dijela poduzetnika o potrebi izrade plana generacijske tranzicije, što bi sve trebao obuhvaćati i na koga se odnosi, i o potrebi da se plan tranzicije podijeli s onima kojih se to tiče.

Dva zadnja pitanja upitnika bila su otvorenog tipa gdje su poduzetnici bili pozvani da se izjasne o problemima i potrebama generacijske tranzicije u njihovom obiteljskom poduzeću. Uz vanjske faktore na koje se dio poduzetnika žalio *(npr. „razvoj gospodarstva“, „novi trendovi“, „proceduralna pravna i ekonomska pitanja generacijske tranzicije“, …)*, a koji će se detaljnije analizirati kroz naredna potpoglavlja, kao najveće probleme generacijske tranzicije su istaknuli:

- područje zanimanja, motivacija i interes mlađe generacije *(„… za aktivno uključivanje u svijet rada općenito pa tako i u obiteljsko poduzeće)*;
- iseljavanje potencijalnih nasljednika u veće gradove *(„najveći problem mi predstavlja što postoji mogućnost da se presele iz rodnog grada te tada ne bi mogli nastaviti raditi ovaj posao*“);
- više potencijalnih nasljednika;
- međugeneracijski jaz *(„… u smislu drugačijeg funkcioniranja, načina rada, prioriteta, vrijednosti, i sl.“, „radne navike mlađih generacija“, …)* i nadmetanje *(„ne mogu nikako razumjeti i pratiti to*

muško nadmudrivanje i nadmetanje tko će koga pobijediti umjesto suradnje da svi budu zadovoljni pa da "cijela kuća ide naprijed", …);

- posebnost posla kojim se bave *(„nepoznavanje svih segmenata poduzeća i njihovih vrijednosti od mlađe generacije“,…)*;

  - odvajanje upravljanja i vlasništva od operativnog upravljanja *(„zamor starije generacije“)*, a želja za dodatnim vremenom koje bi mogli posvetiti potencijalnim nasljednicima).

Uz istaknute probleme, starija generacija obiteljskih poduzetnika navela je i svoje potrebe koje bi željeli zadovoljiti generacijskom tranzicijom u vlastitom obiteljskom poduzeću:

- mir unutar obitelji *(„što bolji rezultat sa što manje stresa“, „sreća djece“, „učiniti sve nasljednike jednakim u sistemu upravljanja“, „osobni razvoj muža i sinova za više poniznosti i služenja umjesto oholosti i nadmetanja“, …)*;
- sigurnost obitelji *(„sigurnija financijska situacija za buduće nasljednike“, „sigurnost za sve“, „ako bi obiteljska tvrtka postala za nasljednika sigurno mjesto u okviru kojega bi mogao realizirati svoje ideje, griješiti i učiti, te se razvijati, onda uopće ne bi bilo brige što će se dogoditi s tvrtkom nakon mog povlačenja“, …)*;
- sigurnost posla *(„zadržavanje pozitivne radne atmosfere i poslovanje s dobiti“, „poslovno usavršavanje i školovanje nasljednika“, „stručno osposobljavanje nasljednika“, „kvalitetno obrazovanje i iskustvo mlađe generacije“, „potreba za izvrsno obrazovanim mlađim kadrom“, „treba mi mlade snage u poslu, netko "svježi" tko će donijeti nove ideje i pokušati ih provesti“, „organizirati proizvodnju na jednostavniji način bez velikog osobnog angažmana radi jednostavnije tranzicije na mlađu generaciju“, …)*;
- nastavljanje tradicije obiteljskog posla *(„zainteresirati potencijalne nasljednike“, „zainteresirati nekoga za poduzetničku djelatnost“, …)*.

Uz navedene potrebe koje su obiteljski poduzetnici sami istaknuli, kroz odgovore većeg dijela ispitanika implicitno se provlačio strah koji je, naposljetku, jedan od ispitanika jasno i prepoznao kroz komentar – „*Kako biti siguran da će moći?“*. Taj strah se odnosi na sve potrebe koje su poduzetnici istaknuli povezano s generacijskom tranzicijom. Naime, ako „neće moći“, ugrožava se mir i sigurnost obitelji, nastavljanje stabilnog poslovanja i nakon tranzicije, i nastavak tradicije poslovanja obiteljskog poduzeća.

Zaključak: Velik broj neodlučnih ispitanika o generacijskoj tranziciji kao prioritet stavljaju obiteljski podsistem. Na donošenje odluke starije generacije o tranziciji na obiteljskog člana najviše će utjecati interes i želja mlađe generacije za preuzimanjem obiteljskog poduzeća i vlastito iskustvo stresnog poduzetničkog života koji ne žele svojoj djeci. Ispitanici su neodlučni i u određivanju vremenskog plana generacijske tranzicije, gdje su se dominantno odlučili za neodređen odgovor - „kada za to dođe pravi trenutak“, za sebe i svoje nasljednike. On će uvelike biti određen interesom i spremnošću mlađe generacije, odlaskom u mirovinu i željom poduzetnika za kvalitetno provedenim slobodnim vremenom nakon povlačenja iz obiteljskog poduzeća.

Postoji dio ispitanika kod kojih će se generacijska tranzicija upravljanja i vlasništva dogoditi istovremeno i bit će određena događajem (npr. odlaskom starije generacije u mirovinu ili završetkom formalnog obrazovanja mlađe generacije). To može ukazivati na problem ako se postupno ne obavlja priprema glavnih dionika i samog poduzeća na tranziciju. Naglasak ovome problemu daju odgovori starije generacije koji su ukazali na njihovu neosviještenost o potrebi izrade plana generacijske tranzicije; plan ne postoji ili nije podijeljen s osobama koje su u plan uključene. Dio takvih ispitanika odgađa donošenje odluke o generacijskoj tranziciji, najviše zbog nedostatka interesa, motivacije ili manjka stručne osposobljenosti mlađe generacije i međugeneracijskih razlika. Potrebno je identificirati načine i dionike koji mogu pomoći premostiti ove barijere koje usporavaju i ugrožavaju proces generacijske tranzicije i zadovoljiti glavne potrebe obiteljskih poduzetnika povezano s generacijskom tranzicijom.

6.1.4. Ispitivanje starije generacije obiteljskih poduzetnika – fokus grupe

Sljedeća faza istraživanja omogućila je detaljniji uvid u identificirane interne probleme i potrebe starije generacije, prepoznavanje uzroka problema, mogućnosti djelovanja i uloge različitih dionika u rješavanju problema ili zadovoljavanju potreba starije generacije povezanih s generacijskom tranzicijom. Radi toga provelo se kvalitativno istraživanje u formi fokus grupa, neposredno nakon ispitivanja anketnim upitnikom. Radionica je održana u okviru jednog događanja u Tjednu obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja (obilježenog od 4. do 8. 11. 2019. godine). Radionica je trajala 60 minuta i sudjelovalo je 6 ispitanika, obiteljskih poduzetnika koji su u različitim fazama generacijske tranzicije. Svima je

generacijska tranzicija prvi izbor prijenosa vlasništva i upravljanja u vlastitom obiteljskom poduzeću.

Radionice su započele kratkim uvodnim izlaganjem rezultata prve faze istraživanja anketnim upitnikom (starije i mlađe generacije). Izneseni su glavni zaključci istraživanja i naglasila otvorena pitanja o kojima se u okviru radionice fokus grupe razgovaralo:

1. *Velik broj neodlučnih ispitanika po pitanju generacijske tranzicije i određivanja vremenskog plana generacijske tranzicije – uzroci i posljedice.*

Neodlučnost ispitanika izazvana je dijelom njima samima, dijelom potencijalnim nasljednicima, a dijelom stanjem u poduzeću:

- Starija generacija vlasnika: još uvijek su vrlo aktivni u poduzeću i ne vide razloga za povlačenjem, nedovoljno vremena za razmišljanje o toj temi, žele da nasljeđivanje poduzeća bude izbor, a ne obaveza, žele manje stresan profesionalni život za svoju djecu;
- Mlađa generacija potencijalnih nasljednika: ne pokazuju interes, nedostaje strasti za posao, nedovoljno poznavanje posla, nepoznavanje struke; …
- Obiteljsko poduzeće: neizvjesnost poslovanja poduzeća u trenutku tranzicije, nespremnost za tranziciju – vlasnici previše uključeni u operativne poslove, neformalna organizacijska struktura. …

Starija generacija kod sebe samih prepoznaje *„otpor prema okruženju koje ih tjera u mirovinu, iako na to još nisu spremni“*. Kako je istaknula jedna vlasnica, *„iako spadam u tu famoznu grupu iznad 60, apsolutno ne osjećam da mi je vrijeme za mirovinu“*. Naprotiv, ističe kako je posljednjih godina poslovno najproduktivnija; djeca stvaraju svoje obitelji i polako se uključuju u posao, a ona se može posvetiti poslu više nego prije. Osim toga, spominju kako kod mlađe generacije nedostaje strast prema poslu, koju oni imaju. Nisu sigurni radi li se o generacijskim razlikama, vrijednostima, motivu ili različitim osobnostima njih samih i njihove djece, koje izaziva skepsu i otvara pitanje koje se pojavilo i u okviru anketnog upitnika – „Hoće li moći?“. Slažu se kako i sami pridonose toj neizvjesnosti jer su previše uključeni u operativni dio posla koji bi se trebao prepustiti nižim razinama. To im oduzima slobodno vrijeme koje bi mogli posvetiti pripremi nasljednika, ali to je način poslovanja koji je teško mijenjati s obzirom na to da se tako radilo od samih početaka. Htjeli bi da tranzicija bude izbor djece, a

ne nešto što smatraju svojom obvezom. Svijesni su da su motivi nasljeđivanja mlađe generacije drugačiji od njihovih prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća. Stoga se ne čude želji dijela mlađe generacije za osnivanjem vlastitih poduzeća. Pozitivan je stav poduzetnika prema „poduzetničkom genu“ koji su djeca naslijedila. S obzirom na to da je neizvjesno poslovanje obiteljskog poduzeća u trenutku kada će se generacijska tranzicija odvijati, podržali bi i pokretanje vlastitih poduzetničkih inicijativa djece.

2. *Shvaćanje generacijske tranzicije kao događaja, a ne kao procesa i neosviještenost potrebe planiranja generacijske tranzicije – identifikacija načina rješavanja ovih problema i odgovornih za njihovo rješavanje.*

Poduzetnici smatraju kako je određeni događaj pokretač za formalan prijenos vlasništva i upravljanja, ali da se priprema novih vlasnika spontano događa od njihova rođenja (shvaćanje poduzetništva kao životnog stila, pomaganja u obiteljskom poduzeću od malena, odricanja, sudjelovanja u razgovorima o poslu i budućnosti, …). Ipak, poduzetnici priznaju da nedovoljno vremena posvećuju uvođenju djece u posao, da se više uči „u hodu“. Razlog tome je nedostatak vremena. Poduzeća koja dobro posluju i rastu, zahtijevaju potpuni angažman poduzetnika kojemu nedostaje vremena za kvalitetno uvođenje mlađe generacije. Poduzeća s neizvjesnom budućnošću *„zbog nesigurnosti prihoda još više zahtijevaju uključivanje poduzetnika u operativno poslovanje poduzeća“*. Smatraju da je uvođenje mlađe generacije interni problem s kojim se trebaju sami pozabaviti, uz pomoć zaposlenika od povjerenja i podršku obitelji, uz što manju intervenciju države i njenih institucija. Poduzetnici izražavaju nepovjerenje u državne inicijative i institucije, očekuju jednostavniji i transparentniji okvir za djelovanje, koji bi se trebao razvijati u suradnji s onima čije interese trebaju zastupati – poduzetnicima, što do sada prema njihovom mišljenju nije bio slučaj. Pozdravljaju inicijative, poput CEPOR-ovih, koji okupljaju poduzetnike i omogućuju razmjenu iskustava među njima, ali i s mlađom generacijom koja ima priliku po prvi put čuti iskustva drugih, drugačija ili slična svojim iskustvima koja tada postaju prihvatljivija jer uviđaju kako su neke situacije tipične u obiteljskim poduzećima i da se ne događaju samo njima.

Poduzetnici smatraju kako *„pravna nesigurnost, netransparentnost i korupcija dovode do devalvacije vrijednosti kao što su predan rad, inovativnost, upornost, i sl. što obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva i rad u obiteljskim poduzećima stavljaju u podređenu poziciju u odnosu na "uhljebizam" na*

mjestima i u organizacijama u kojima se malo ili nimalo radi, a dobro zarađuje, i to bez vlastitog rizika". To utječe i na njihovu djecu i njihove planove vezano za generacijsku tranziciju, ali i na njih same da dobro promisle žele li da se njihova djeca „bore s vjetrenjačama" u nastojanju da ostvare svoje poduzetničke ambicije. Kako ističu, *„sve dok postoji lakoća posezanja vladajuće garniture za novcem poduzetnika, te nonšalancija struktura u pogledu pokrivanja grešaka politike nametanjem opterećenja i prebacivanjem troškova na poduzetnike, pitanje generacijske tranzicije ostaje i dalje top tema"*, s velikom šansom za poticanjem još jačih migracija mladih, ali ne *„trbuhom za kruhom, već mozgom za dostojanstvom"*.

6.1.5. Zaključno o internim faktorima povezanim s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima i njihovoj interakciji

Primarno istraživanje provedeno s mlađom generacijom potencijalnih nasljednika identificiralo je niz *internih faktora* koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima. Dio se odnosi na mlađu generaciju, dio na stariju, a dio na obiteljsko poduzeće kao subjekt tranzicije:

IF1. Stabilnost poslovanja i potencijal rasta poduzeća kao preduvjet za nasljeđivanje.
IF2. Ravnopravno razmatranje dvije opcije poduzetničke aktivnosti: nasljeđivanje obiteljskog poduzeća i pokretanje vlastitog.
IF3. Izrazito pozitivna percepcija vlastitih poduzetničkih osobina.
IF4.Određena doza nesigurnosti i nepovjerljivosti uz stalnu potrebu za (samo)dokazivanjem.
IF5. Protek godina s nedefiniranom ulogom u obiteljskom poduzeću.
IF6. Nezainteresirani za generacijsku tranziciju u većini slučajeva žele biti samostalni poduzetnici.
IF7. Individualizam - ispunjenje vlastitih težnji ispred kolektivnih interesa.
IF8. Migracije u gradove (ili inozemstvo); generacijska tranzicija kao „opcija B".
IF9. Kombinacija internog i vanjskog lokusa kontrole u percepciji uspješnosti provođenja generacijske tranzicije.

Mlađa generacija gotovo ravnopravno razmatra dvije opcije poduzetničke aktivnosti: nasljeđivanje obiteljskog poduzeća i pokretanje vlastitog. Izrazito pozitivna percepcija vlastitih poduzetničkih osobina, stalna potreba za (samo)dokazivanjem, individualizam, nesigurnost (u kontekstu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća) i želja za preseljenjem i započinjanjem samostalnog privatnog i poslovnog života mogu ugroziti generacijsku tranziciju. To se osobito može dogoditi u situacijama nestabilnog poslovanja obiteljskog

poduzeća, nepostojanja ili neprepoznavanja potencijala rasta, nedostatka interesa u djelatnostima obiteljskog poduzeća i nepravovremenog definiranja njihove uloge u obiteljskom poduzeću. Odgovornost uspješnog provođenja generacijske tranzicije vide u glavnim internim dionicima, ali imaju očekivanja i od ostalih interesnih skupina (države, potpornih institucija, udruga, okoline, …). Podržavajuće poduzetničko okruženje moglo bi se pozitivno odraziti na generacijsku tranziciju; nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća, pokretanjem vlastitog poduzetničkog pothvata ili stvaranjem njihovih novih, hibridnih oblika.

Kroz primarno istraživanje starije generacije obiteljskih poduzetnika također je identificiran niz *internih faktora* koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima. Pokazalo se kako poduzetnici daju važnost različitim faktorima, ovisno o tome daju li prednost obiteljskom ili poslovnom podsistemu obiteljskog poduzeća (jedni kao prioritet stavljaju želje obitelji, a drugi potrebe poduzeća):

IF1. Neodlučnost u odluci o generacijskoj tranziciji i određivanju vremenskog plana generacijske tranzicije.
IF2. Veći broj potencijalnih nasljednika.
IF3. Migracija potencijalnih nasljednika u Zagreb.
IF4. Prisutnost nepovjerenja i straha od prepuštanja liderske uloge mlađoj generaciji.
IF5. Neosviještenost o potrebi izrade plana generacijske tranzicije.
IF6. Specifičan događaj kao poticaj istovremene tranzicije upravljanja i vlasništva.
IF7. Interni lokus kontrole u percepciji uspješnosti provođenja generacijske tranzicije. Od države i njenih institucija očekuju samo jednostavniji i transparentniji okvir za djelovanje.

Dok je mlađoj generaciji važna pravovremenost (u donošenju odluke i planiranju generacijske tranzicije starije generacije, uvođenju potencijalnih nasljednika u posao i pripremi obiteljskog poduzeća za generacijsku tranziciju), starija generacija odgađa donošenje odluke i određivanje vremenskog plana generacijske tranzicije. Tome svakako doprinosi određeno nepovjerenje i strah od prepuštanja liderske uloge mlađoj generaciji, izbor između većeg broja potencijalnih nasljednika, njihovog potencijalnog preseljenja i započinjanja novog života u Zagrebu ili inozemstvu te neosviještenost da postoji potreba izrade plana generacijske tranzicije koji bi ipak definirao neke odluke.

6.2. Identifikacija vanjskih faktora povezanih s generacijskom tranzicijom u obiteljskim poduzećima

Nakon donošenja potrebnih zaključaka o internim faktorima koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima, napravljena je identifikacija vanjskih faktora. Identifikacija vanjskih faktora provela se analizom sekundarnih izvora podataka i korištenjem istraživačke tehnike 360° *Stakeholder Feedback.*

Analiza sekundarnih izvora podataka (iz potpoglavlja 3.2.4.) ukazala je na brojne vanjske faktore koji na različite načine utječu na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Vanjski utjecajni faktori grupirani su prema zajedničkim karakteristikama u političko-pravne, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i etičke (u PRILOGU 3a).

Primjena istraživačke tehnike 360° *Stakeholder Feedback* omogućila je nadopunu identificiranih vanjskih faktora iz sekundarnih istraživanja, primarnim podatcima prikupljenim od internih[19] i vanjskih dionika[20] koji su pozvani sudjelovati u istraživanju.

U prvoj fazi istraživanja sudjelovalo je ukupno 49 ispitanika, od kojih 13 vanjskih, a 36 internih dionika (11 obiteljskih poduzetnika, 25 potencijalnih nasljednika). Ispitanici su ispunili prvi upitnik (u PRILOGU 3c) u kojemu se tražilo da navedu faktore koji će utjecati na problem generacijske tranzicije u budućnosti i navedu moguće rezultate njihovih utjecaja. Upitnik je uključio dva navedena pitanja otvorenog tipa i ispunjavao se *online*, putem poveznice poslane na *e-mail* adrese ispitanika. Identificirani faktori zatim su grupirani prema zajedničkim karakteristikama u političko-pravne, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i etičke (u PRILOGU 3d).

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

[19] Interni dionici u ovom istraživanju su predstavnici starije generacije obiteljskih poduzetnika i mlađe generacije potencijalnih nasljednika.

[20] (P)opis institucija iz kojih su odabrani relevantni predstavnici vanjskih dionika nalazi se u PRILOGU 3b.

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

Drugim upitnikom (u PRILOGU 3e) od istih ispitanika koji su sudjelovali u prvoj fazi ispitivanja o vanjskim faktorima, tražilo se da vrednuju izabrane faktore. Ispitanici su 29 faktora ocijenili prema neizvjesnosti razvoja faktora u narednih 15 godina i intenzitetu njihovog utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima, na skali od 1 (=

izrazito mala/ beznačajan) do 10 (= izrazito velika/ značajan). Razdoblje od 15 godina u budućnost odabrano je zbog očekivanja da će kroz taj period „generacija Z“ (rođena 1995. g. nadalje) i starija generacija njihovih roditelja, donositi odluku i prolaziti kroz proces generacijske tranzicije.

U drugoj fazi istraživanja, pripadnici starije generacije obiteljskih poduzetnika imali su potrebu, osim kroz upitnik, osvrnuti se na ovu temu i kroz pisanje dodatnih komentara podrške („rado sudjelujem u ovom istraživanju zatoa što se premalo pažnje posvećivalo temi prijenosa vlasništva na sljedeću generaciju u obiteljskim poduzećima… u posljednje vrijeme priča se više o tome vjerojatno zato što je generaciji koja treba provesti tranziciju pomalo iscurilo vrijeme pa sad nepripremljeni ulaze to. Kada uzmemo u obzir da nemamo tradiciju i iskustvo u tranziciji obiteljskih poduzeća, a da pri tome moramo uzeti u obzir i naše specifičnosti, tj. ne možemo doslovno prekopirati poslovne modele iz zemalja koje već generacijama provode tranziciju, cijeli posao dodatno se komplicira.“) i kritike, s obzirom na to da se ovaj dio istraživanja bavio isključivo vanjskim faktorima koji se često zanemaruju („…moram napomenuti da mislim da većina vanjskih faktora ne utječu baš značajno na sam čin generacijske tranzicije u obiteljskom poduzeću. Mislim da puno više na to utječe dob starije generacije, eventualna bolest ili smrt. Nekako mi je logičan slijed da obiteljsko poduzeće preuzmu mlađe generacije kada za to dođe vrijeme.“).

Ova druga faza istraživanja korištenjem istraživačke tehnike 360° *Stakeholder Feedback* osigurala je strukturiranu analizu procjene internih i vanjskih dionika, s pretpostavkom da će između te dvije grupe dionika postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takva sistematična analiza podataka internih i vanjskih dionika omogućuje identifikaciju „slijepih točaka“ i „slabih signala promjene“ povezanih s problemom istraživanja.

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

„Ugled poduzetnika u društvu“ faktor je poslovnog okruženja koji se odnosi na percepciju poduzetnika u društvu, koja nije zadovoljavajuća u Hrvatskoj (stav o društvenom statusu uspješnih poduzetnika, medijska pažnja poduzetništvu …) (GEM Hrvatska 2018). Prema istraživanju udruge Glas poduzetnika iz 2020. godine pod nazivom “Stereotipi i predrasude: Tko su „zapravo“ hrvatski poduzetnici?“, poduzetnici u Hrvatskoj ne uživaju ugled kakav zaslužuju; prate ih predrasude nepotizma, nedostatka profesionalizma, sukobljavajućih interesa, i dr. To im otežava borbu za vlastite interese, kao što je uspješna generacijska tranzicija. Uspješna tranzicija podrazumijeva motiviranu i zainteresiranu mlađu generaciju koja preuzima ulogu u kojoj će se osjećati uvaženo i zadovoljno. Negativna percepcija poduzetnika nikako tome ne doprinosi. Osim toga, ovaj faktor dodatno dobiva na važnosti kada ga stavimo u odnos s generacijskim obilježjem „generacije Z“ – individualistički nastrojenom generacijom koja visoko vrednuje važnost ugleda u društvu. Mediji su ovdje važan dionik koji mogu pridonijeti razvoju ovoga faktora, u pozitivnom i negativnom smjeru.

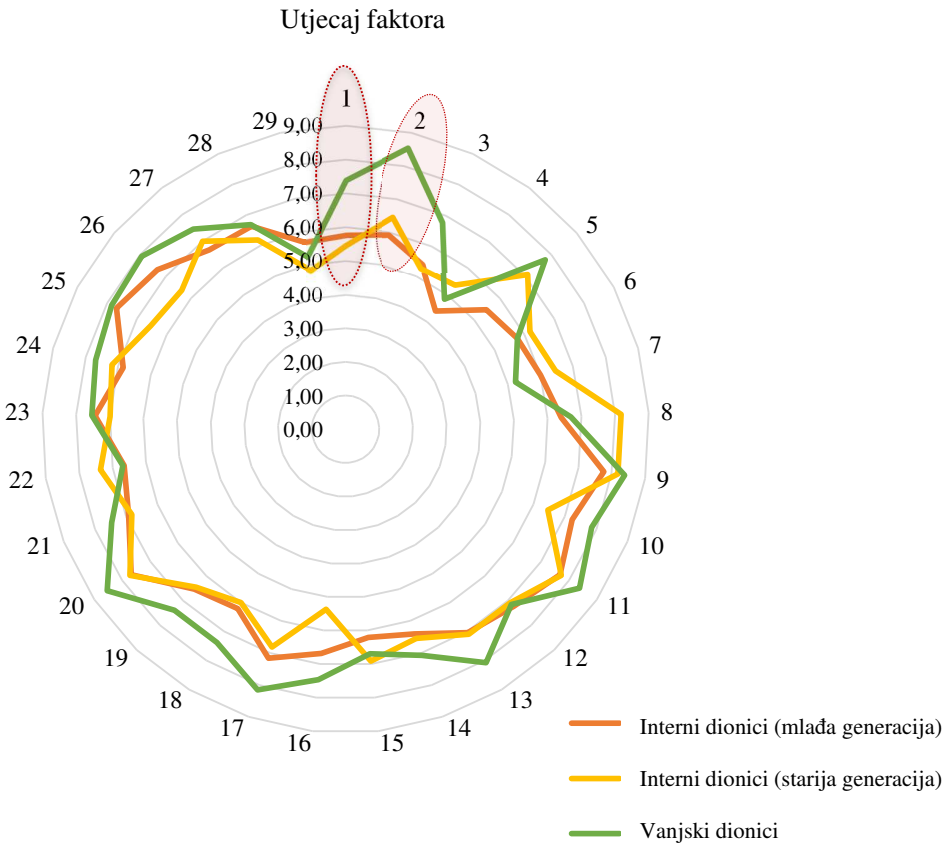
„Slijepe točke“ odnose se na razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika. U ovom istraživanju, bitno je napomenuti da postoji određena neosviještenost starije generacije obiteljskih poduzetnika o važnosti vanjskih utjecaja na proces generacijske tranzicije („po mom mišljenju, vanjski faktori su totalno nebitni jer se mijenjaju i na njih nije moguće utjecati. Bitni su interni faktori, spremnost osnivača za prijenos vlasništva i upravljanja, te spremnost, osposobljenost i naročito volja potencijalnih nasljednika posvetiti se tom poslu. Bez toga uzalud vam trud svirači. Nema vanjskog faktora koji bi po bilo čemu mogao biti presudan. Mogu malo pomoći ili otežati te mogu poslužiti kao opravdanje za neuspjeh tranzicije"). Činjenica je da poduzetnici na vanjske faktore u većini slučajeva ne mogu utjecati, ali mogu drugi dionici koji moraju preuzeti svoju odgovornost u čitavom procesu, stoga ih je važno osvijestiti. Isto tako, vanjski faktori, iako ne presudni, u interakciji s internim faktorima mogu imati funkciju osnaživanja ili slabljenja utjecaja pojedinog internog faktora koji će biti presudan u donošenju odluke o generacijskoj tranziciji.

Uzmimo za primjer interakcije vanjskih faktora „migracije mladih“ i „ulaska Hrvatske u Europsku uniju“ s internim faktorom „interesa nasljeđivanja obiteljskog poduzeća“. Prilike koje se mladima pružaju ulaskom Hrvatske u Europsku uniju kroz različite programe razmjene (u stjecanju željenog obrazovanja, kvalifikacija, radnog iskustva, …) mogu dodatno

potaknuti odlazak mladih van Hrvatske i njihov ostanak u inozemstvu. Međutim, može se na to gledati i iz druge perspektive: postoji mogućnost da navedeni vanjski faktori osiguraju potrebna znanja, vještine i iskustvo mlađe generacije koja će se u obiteljska poduzeća vratiti spremna, osposobljena i motivirana uvesti potrebne promjene koje će zadržati ili omogućiti daljnju konkurentnost obiteljskog poduzeća ili pokretanje vlastitih poduzetničkih inicijativa. Zanemarivanje utjecaja vanjskih faktora može značiti zanemarivanje prilika ili prijetnji za ostvarenje uspješnije generacijske tranzicije, konkurentnijeg obiteljskog poduzeća i zadovoljnije obitelji.

„Slijepe točke“ koje su identificirane ovim istraživanjem odnose se na dva politička faktora: „Vladine politike poticanja poduzetništva“ (faktor 1) i „Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“ (faktor 2) (prikazano na slici 6.12).

Slika 6.12 „Slijepe točke“ na području utjecaja faktora



„Slijepe točke“ odnose se na razliku u percepciji utjecaja ovih faktora vanjskih u odnosu na interne dionike. U ovom slučaju, vanjski dionici ocijenili su ove faktore utjecajnijima u odnosu na interne. Možemo pretpostaviti kako su vanjski dionici faktor „Vladinih politika poticanja poduzetništva“ (faktor 1) ocijenjen ili vrlo visokom ocjenom jer su sami (su)kreatori tih politika ili su uključeni u njihovo provođenje. Time su svjesniji njihovog postojanja i značaja. Vladine politike poticanja poduzetništva imaju za cilj unaprijediti konkurentnost malih i srednjih poduzeća, poboljšati pristup financiranju, promovirati poduzetništvo, poboljšati poduzetničke vještine poduzetnika i njihovih zaposlenika, te unaprijediti poduzetničko okruženje. To su sve važni faktori koji utječu i na proces generacijske tranzicije. Razlozi niskog vrednovanja utjecaja ovog faktora od strane internih dionika mogu se pronaći u: internom lokusu kontrole poduzetnika, neosviještenosti o njihovom utjecaju, nepostojanju ili lošem iskustvu kao korisnika određenih mjera, općem nezadovoljstvu radom vladajućih struktura (pa i resornih ministarstva).

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

Zaključci vezano za „slijepe točke“ i „slabe signale promjene“ ukazuju na određene faktore koji su pod direktnim utjecajem resornih ministarstava (gospodarstva, poduzetništva i obrta, financija, pravosuđa, rada i mirovinskog sustava) koja ne uživaju povjerenje poduzetnika. U narednom periodu potrebno je intenziviranje komunikacije s obiteljskim poduzetnicima, putem nadležnih institucija. S obzirom na to da se u 2020. godini najavljuju promjene porezno-pravnog okvira za nasljeđivanje, važne za poduzetnike u promišljanju pravnog i ekonomskog aspekta prijenosa poslovanja, te činjenicu da smo u povijesno

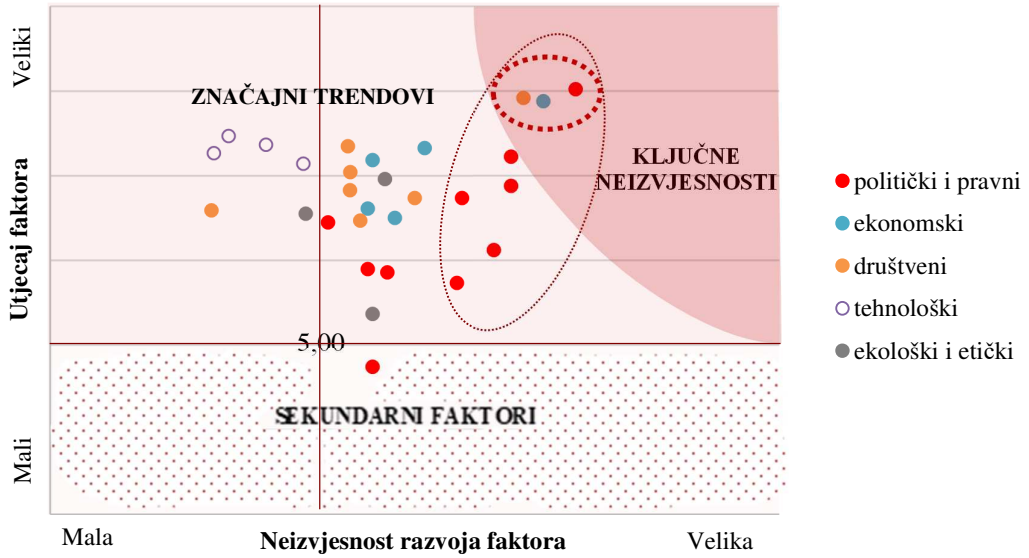
najintenzivnijem periodu prijenosa poslovanja, jasna i pravovremena komunikacija s poduzetnicima postaje još važnija. Važnu ulogu ovdje imaju i mediji, a njihov najveći doprinos očekuje u podizanju ugleda poduzetnika u društvu, kako bi generacijska tranzicija i poduzetništvo kao karijerni izbor postali poželjniji za mlađu generaciju koja važnost ugleda visoko vrednuje.

6.3. Konceptualno mapiranje identificiranih faktora tehnikom intuitivne logike

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

- donji dio matrice, gdje su pozicionirani faktori slabog utjecaja, koji se ne razmatraju dalje u procesu izrade scenarija, bez obzira na izvjesnost njihove prisutnosti = SEKUNDARNI FAKTORI;
- gornji lijevi dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja čiji je razvoj više predvidiv i koji se uključuju u sve scenarije = ZNAČAJNI TRENDOVI;
- gornji desni dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja i čiji je razvoj prilično nepredvidiv, i koji predstavljaju osnovu za određivanje glavnih smjerova scenarija = KLJUČNE NEIZVJESNOSTI.

Slika 6.13 Matrica utjecaja i neizvjesnosti za proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima



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

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

   VF9. FUNKCIONIRANJE PRAVNOG SUSTAVA (politički i pravni faktor),
   VF11. RAZVOJ GOSPODARSTVA (ekonomski faktor) i
   VF20. MIGRACIJE MLADIH (društveni faktor).
   (označeno ■ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 6.5.).

2. Najneizvjesniji razvoj faktora koji utječu na proces generacijske tranzicije, prema procjeni dionika, je iz područja političkih i pravnih faktora (od 8 faktora s najneizvjesnijim razvojem u narednih 15 godina, čak njih 6 su politički i pravni faktori): funkcioniranje pravnog sustava, konzistentnost politika, podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća, vladine politike poticanja poduzetništva, porezno-pravni okvir za nasljeđivanje i institucionalna podrška za prijenos poslovanja (označeno □ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 6.5.).

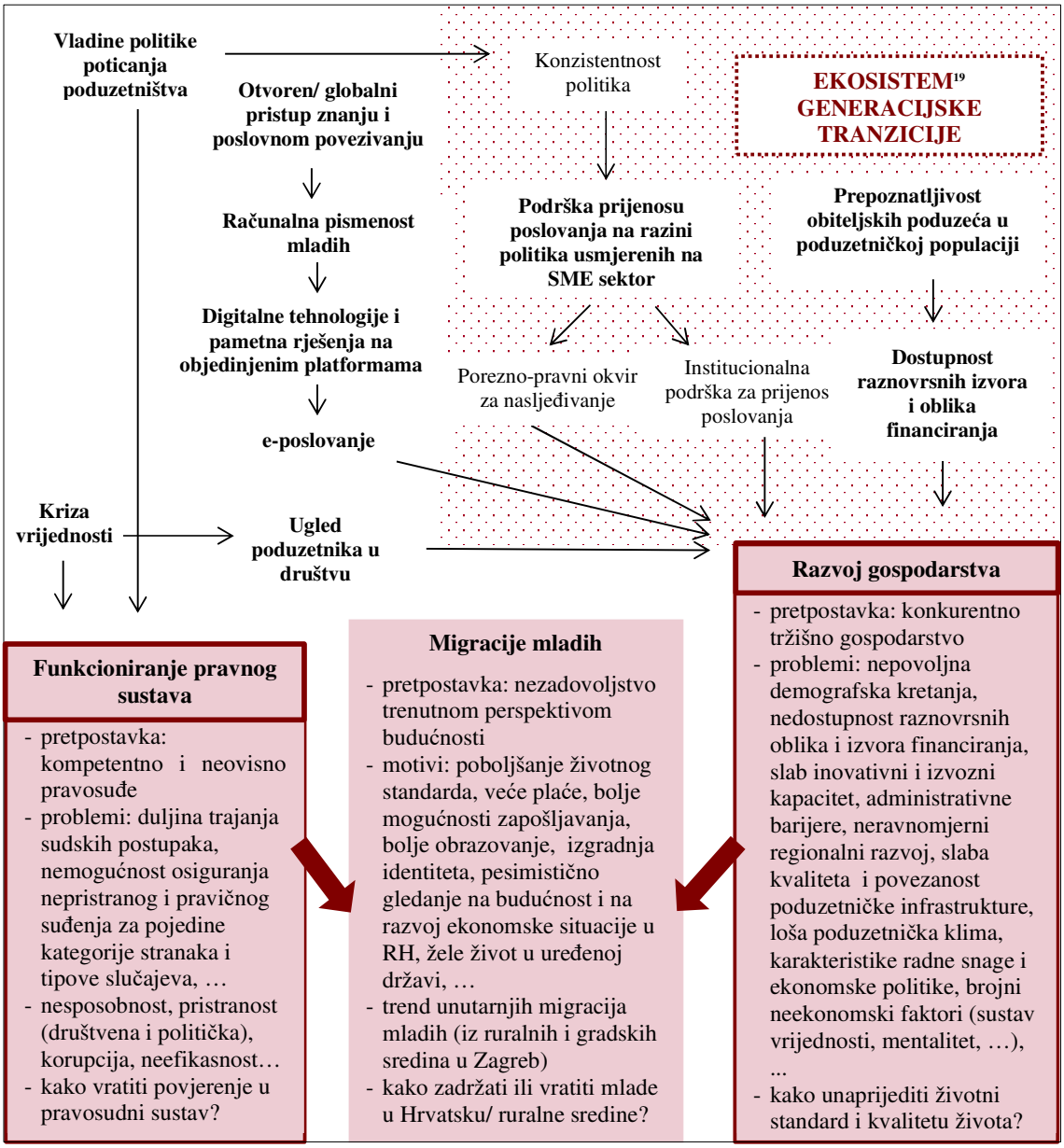
Tablica 6.5 Ocjena faktora koji utječu na generacijsku tranziciju

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

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

Definiranjem „ključnih neizvjesnosti“, stvorena je pretpostavka za izradu dijagrama utjecaja. Dijagram utjecaja „ključne neizvjesnosti“ povezuje s ostalim utjecajnim i neizvjesnim faktorima (najneizvjesniji i najutjecajniji faktori prema ocjeni različitih dionika – mladih, roditelja i vanjskih dionika, označeni ■ u tablici 6.5.) u glavne pokretačke sile generacijske tranzicije, kao što prikazuje slika 6.14.

Slika 6.14 Dijagram utjecaja za proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima



[21] Poslovni EKOSISTEM = je okruženje u kojem poduzetnici imaju pristup potrebnim ljudskim, financijskim i profesionalnim resursima i djeluju u sustavu koji ga podupire kroz vladine politike, koje uključuju porezni, pravni i zakonodavni okvir, profesionalnu infrastrukturu, financijski sektor, znanost i obrazovanje (Isenberg, 2010; Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Variranjem glavnih pokretačkih sila i stavljanjem u odnos s drugim identificiranim internim i vanjskim utjecajnim faktorima kreiraju se cjelovite priče scenarija. Scenariji će se kreirati na temelju pretpostavki o utjecajnim faktorima i procesu generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj koje su proizašle iz istraživanja.

Najsnažniji utjecaj na proces generacijske tranzicije imaju interni faktori povezani sa starijom generacijom obiteljskih poduzetnika, mlađom generacijom potencijalnih nasljednika i obiteljskim poduzećem kao subjektom tranzicije. Mlađa generacija zainteresirana za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća, gotovo ravnopravno razmatra dvije opcije poduzetničke aktivnosti: nasljeđivanje obiteljskog poduzeća i pokretanje vlastitog. Faktori koji utječu na njihovu odluku su sljedeći: izrazito pozitivna percepcija vlastitih poduzetničkih osobina, stalna potreba za (samo)dokazivanjem, individualizam, nesigurnost (u kontekstu nasljeđivanja obiteljskog poduzeća), odnosi unutar obitelji, želja za preseljenjem i započinjanjem samostalnog privatnog i poslovnog života, stabilnost poslovanja i potencijal rasta obiteljskog poduzeća, interes u djelatnostima obiteljskog poduzeća i pravovremeno definiranje njihove uloge u obiteljskom poduzeću. Odgovornost uspješnog provođenja generacijske tranzicije vide u glavnim internim dionicima, ali imaju očekivanja i od ostalih interesnih skupina (države, potpornih institucija, udruga, okoline, …) čijoj su potpori otvoreni.

Starija generacija obiteljskih poduzetnika daje važnost različitim faktorima prilikom donošenja odluke o generacijskoj tranziciji, ovisno o tome daju li prednost obiteljskom ili poslovnom podsistemu obiteljskog poduzeća (jedni kao prioritet stavljaju želje obitelji, a drugi potrebe poduzeća). Dok je mlađoj generaciji važna pravovremenost (u donošenju odluke i planiranju generacijske tranzicije starije generacije, uvođenju potencijalnih nasljednika u posao i pripremi obiteljskog poduzeća za generacijsku tranziciju), starija generacija odgađa donošenje odluke i određivanje vremenskog plana generacijske tranzicije. Faktori koji tome pridonose su: određeno nepovjerenje i strah od prepuštanja liderske uloge mlađoj generaciji, više potencijalnih nasljednika i njihovo moguće preseljenje u Zagreb ili inozemstvo, te neosviještenost o potrebi izrade plana generacijske tranzicije. Poduzetnici smatraju kako bi samostalno mogli uspješno upravljati procesom generacijske tranzicije kada bi im se oslobodilo vrijeme za bavljenjem tranzicijom, a za nedostatak vremena krive „nesređenu državu“.

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

Okruženje nudi niz prilika koje mogu osigurati neophodne resurse, ali i izlaže obiteljsko poduzeće potencijalnim prijetnjama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije. Splet utjecaja faktora internog i vanjskog okruženja utječe na konačan rezultat uspješnosti generacijske tranzicije, a njihovo razumijevanje smanjuje prateće rizike. Takve „slijepe točke“ identificiralo je i ovo istraživanje. Vanjski dionici čiji veći dio (su)kreira ili provodi vladine politike, vide veliki utjecaj vladinih politika, porezno-pravnog okvira i institucionalne podrške na prijenos poslovanja. Poduzetnici i potencijalni nasljednici tim faktorima nisu pripisali takav značaj.

Vanjski faktori koje su predstavnici svih dionika uključenih u istraživanje ocijenili vrlo neizvjesnima i utjecajnima na proces generacijske tranzicije odnose se na razvoj gospodarstva i funkcioniranje pravnog sustava. Dijagram utjecaja ukazao je na potencijalnu povezanost dvaju navedenih faktora s faktorom migracija mladih, koji je ocijenjen kao treći najutjecajniji neizvjestan faktor. Njihovu povezanost potvrđuju sekundarna istraživanja migracija mladih koja su pokazala kako gotovo 90 % mladih opću i gospodarsku situaciju smatra uglavnom ili izrazito lošom, te da trećina mladih često razmišlja ili ozbiljnije planira odlazak iz Hrvatske (Peračković i Rihtar, 2016). Prema istom istraživanju, migracijama je podjednako sklono mlađe stanovništvo koje živi u manjim i većim naseljima, neovisno o tome što veća sredina pruža više mogućnosti (za školovanje, usavršavanje i zaposlenje). Ovi rezultati dodatno pokazuju kako je mladima Hrvatske samoaktualizacija sve snažniji poticaj za migracije. U okruženju koje ne osigurava povoljne uvjete za njihov osobni rast i razvoj (neučinkovita zakonodavna, izvršna i sudska vlast, nejednakost, pad životnog standarda sve većeg dijela stanovništva, …) (Ilišin i Spajić-Vrkaš, 2017), mladi se odlučuju na migracije u inozemstvo u potrazi za perspektivnijom budućnosti. Migracije mladih su se kroz istraživanje

internih faktora istaknule kao utjecajan faktor na budućnost generacijske tranzicije. Zatim su se ponovile i u analizi vanjskih faktora, stoga se trebaju uvažiti kao važna pokretačka sila u scenarijima budućnosti generacijske tranzicije.

6.4. Generiranje scenarija budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Donošenjem zaključaka o najutjecajnijim dionicima i pokretačkim silama koje utječu na proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, stvoreni su temelji za izradu scenarija. Povezivanjem i stavljanjem u odnos glavnih pokretačkih sila i ostalih značajnih utjecajnih faktora i trendova formirana su tri (3) scenarija budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj za naredni period od 15 godina.

Prvi scenarij je referentni scenarij generacijske tranzicije (tzv. *business as usual* – BAU), u kojemu projekcija budućnosti ne podrazumijeva značajne promjene u okolini već nastavak postojećeg stanja. Preostala dva (2) scenarija su alternativni, koji će predstaviti moguće scenarije budućnosti uslijed pozitivnih (engl. *best-case scenario*) i negativnih (engl. *worst-case scenario*) promjena u okolini. Alternativni scenariji imaju za cilj izazvati konvencionalne paradigme i promišljati izvan granica postojećih saznanja i pretpostavki o tijeku generacijske tranzicije. Ti se scenariji temelje na ključnim neizvjesnostima definiranim u prethodnoj fazi, u kombinaciji s faktorima koji kreiraju zajednički profil svih scenarija (značajni trendovi). Scenariji obuhvaćaju opis razvoja problema koji, pod utjecajem različitih faktora i njihove interakcije, može dovesti do različitih završetaka. Na razvoj problema utječu i potencijalni diskontinuitentni čiji se utjecaji razmatraju u svakom scenariju. U scenarijima budućnosti generacijske tranzicije, kao diskontinuitentni događaj uzet će se naglo oboljenje ili smrt obiteljskog poduzetnika, s obzirom na utjecaj koji takav događaj može imati na generacijsku tranziciju i obiteljsko poduzeće. Brojni primjeri obiteljskih poduzeća čiji lideri su doživjeli takvu sudbinu, imala su vrlo neizvjesnu budućnost s različitim konačnim rezultatima za obiteljsko poduzeće.

Napomena: svaka sličnost sa stvarnim osobama i događajima u scenarijima je slučajna, bez namjere isticanja ili davanja kritike pojedincima ili institucijama. Osnovna namjera scenarija je prikazati sistemski utjecaj faktora i diskontinuitetnih događaja na proces generacijske tranzicije i ulogu različitih dionika.

Generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima je proces koji obuhvaća niz aktivnosti koje prethode prepuštanju liderske uloge sljedećoj generaciji nasljednika i niz aktivnosti koje slijede nakon preuzimanja liderske uloge sljedeće generacije. Iako će mnogi reći kako priprema sljedeće generacije nasljednika za generacijsku tranziciju započinje njihovim rođenjem i odrastanjem uz obiteljsko poduzeće, smatra se kako proces započinje formalnim obrazovanjem i stjecanjem prvih radnih iskustava (ponekad u obiteljskom poduzeću, a ponekad van obiteljskog poduzeća, a tek nakon toga uvođenjem u obiteljski posao). U obiteljskom poduzeću mlađa generacija se tada uči o obiteljskom poslu i vođenju poslovanja, a zatim slijedi učenje prepuštanja poslovanja i liderske uloge starije generacije lidera mlađoj. Iako svaka obitelj i obiteljsko poduzeće može prolaziti kroz ovaj proces na različite načine, opisani proces karakterističan je za obiteljska poduzeća.

Referentni scenarij (Business As Usual)…

…odnosi se na 2035. godinu u kojoj se bilježe povoljniji gospodarski trendovi, ali još uvijek uz veliku razliku u gospodarskoj razvijenosti hrvatskih županija. Uz izuzetak Grada Zagreba, hrvatske se županije po gospodarskoj razvijenosti nalaze znatno ispod prosjeka Europske unije. Percepcija korupcije na svim razinama među najvišima je u Europskoj uniji, a povjerenje u institucije u pogledu borbe protiv korupcije – slabo. Izloženi različitim utjecajima društvene okoline, mladi odrastanjem formiraju svoj integritet, što za njih predstavlja poseban izazov. To se posebno odnosi na djecu obiteljskih poduzetnika koja su odrastala uz snažne figure uspješnih roditelja poduzetnika kojima su se kroz život divili i s njima uspoređivali. Odrastali su uz poduzeće i u poduzeću, i tamo stjecali svoja prva radna iskustva prije punoljetnosti. Iako to od njih nitko nije izričito tražio, nekako se podrazumijevalo da će tamo i nastaviti svoj profesionalni put.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, otvorile su se različite mogućnosti stjecanja znanja i vještina u zemljama Europske unije, radi čega se dio mladih potencijalnih nasljednika odlučuje školovati i/ili steći radno iskustvo van Hrvatske. Manji dio ostaje u inozemstvu, veći dio se vraća. S obzirom na to da su roditelji još uvijek vrlo aktivni u poduzeću, dio ih se odlučuje dokazati razvijanjem karijere van obiteljskog poduzeća, a dio se priključuje obiteljskom poduzeću. S vremenom, ovisno o poziciji, vremenskoj perspektivi razvoja karijere van ili unutar obiteljskog poduzeća, odnosima u obitelji i stabilnosti poslovanja poduzeća, odlučuju se u potpunosti uključiti u obiteljsko poduzeće i polako preuzimati upravljačke funkcije ili se profesionalno razvijati van obiteljskog poduzeća.

Uvođenje mlađe generacije u posao uglavnom se događa stihijski, bilo da se radi o neosviještenosti poduzetnika o potrebi planiranja tranzicije ili nebrige vlade koja kroz svoje politike ne prepoznaje specifične potrebe obiteljskih poduzetnika uslijed generacijske tranzicije. Radi stresnog

poduzetničkog života, česte su situacije naglog narušenog zdravlja ili smrti poduzetnika[22] koje nepripremljenu mlađu generaciju stavljaju u nezavidan položaj jer nespremno odlučuju preuzeti odgovornost upravljanja obiteljskim poduzećem, ponekad uspješno, a ponekad ne. U takvim situacijama ovise o sebi samima i neformalnim mrežama potpore koju su sami razvili, jer sustavna podrška tijela državne uprave još uvijek ne postoji. Pojedinačne inicijative nekih institucija, poput CEPOR-a, koje godinama zagovaraju obiteljsko poduzetništvo još uvijek ne uspijevaju dovoljno doprijeti do donositelja odluka ni do poduzetnika. Zbog toga, i bez pojave diskontinuitentnih događaja, obiteljski poduzetnici ostavljeni su sami da, uz opterećenost svakodnevnim aktivnostima u poduzeću, uvode mlađu generaciju u posao i osmisle svoju strategiju izlaska koja će za njih biti zadovoljavajuća.

Referentni scenarij je:

- projekcija budućnosti koja ne podrazumijeva značajne promjene u okolini već nastavak postojećeg stanja;
- prikazao ključne dionike i trenutni kontekst u kojem se generacijska tranzicija odvija;
- istaknuo utjecaj i interakciju definiranih pokretačkih sila (razvoj gospodarstva, funkcioniranje pravnog sustava, migracije mladih) i drugih utjecajnih internih i vanjskih faktora povezanih s procesom generacijske tranzicije;
- ukazao na utjecaj diskontinuiteta na proces generacijske tranzicije u takvom kontekstu.

Scenarij opisuje problem neravnomjerne gospodarske razvijenosti hrvatskih županija i visoku percepciju korupcije s nedostatnim kontrolnim mehanizmima za njeno suzbijanje. Takvo društveno-ekonomsko okruženje utječe na odluke mladih o svojoj budućnosti i potiče njihove migracije u razvijenije zemlje ili razvijenije dijelove Hrvatske, gdje koriste prilike koje im se pružaju. Neosviještenost poduzetnika o potrebi planiranja generacijske tranzicije i nedostatna potpora institucija za njeno uspješno provođenje dovode do vrlo neizvjesnih rezultata generacijskih tranzicija u budućnosti.

Optimistični scenarij (Best-Case Scenario) …

…odnosi se na 2035. godinu u kojoj se nastavljaju povoljni gospodarski trendovi, sa smanjenim razlikama u gospodarskoj razvijenosti hrvatskih županija, kao rezultat promišljenih nacionalnih i regionalnih ekonomskih politika posljednjih godina. Bolje stanje u gospodarstvu na nacionalnoj, županijskoj i lokalnoj razini, ujedno utječe i na smanjenje percepcije korupcije među građanima. Problemi koji se povremeno pojavljuju u zajednici shvaćaju se kao povijesni zaostaci i pojedinačne

[22] diskontinuitetni događaji neočekivanog i snažnog utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskom poduzeću

pogreške pojedinaca i njihova neuvažavanja društveno-ekonomskog razvoja i pozitivnih političkih promjena. Internalizacija i stabilizacija vrijednosti unutar institucija zaduženih za funkcioniranje pravne države doprinijela je postupnoj izgradnji pravnog sustava i usvajanju odgovarajućeg ponašanja pojedinaca i institucija U medijima se ističu primjeri uspješnih obiteljskih poduzetnika koji promišljaju globalno, a djeluju lokalno. Povezani sa zajednicom u kojoj djeluju, takvi poduzetnici pozitivno utječu na lokalno okruženje i doprinose izgradnji lokalnih i regionalnih poslovnih ekosistema. Njihovoj izgradnji doprinose i lokalne/ regionalne mjere gospodarskog razvoja nastale kao rezultat dobre suradnje individualnih i institucionalnih dionika.

Kod djece obiteljskih poduzetnika, pod utjecajem pozitivnog vanjskog okruženja i roditeljskih poduzetničkih uzora, razvija se interes za poduzetništvo i za dobrobit svoje lokalne sredine. Čak i oni kojima poduzetništvo nije prvi karijerni izbor i neće se aktivno priključiti obiteljskom poduzeću, žele dati svoj doprinos zadržavanju kontinuiteta obiteljskog poduzeća i zajednici. Zainteresirani za poduzetništvo, razmatraju više opcija koje im stoje na raspolaganju: 1.) otići u inozemstvo na školovanje i/ili praksu kako bi se vratili u svoja poduzeća s novim znanjima, vještinama i obogaćenim socijalnim kapitalom; 2.) pokrenuti samostalnu poduzetničku inicijativu kao nadogradnju postojećem obiteljskom poduzeću (npr. jačanjem njegove društvene dimenzije, izdvajanjem i razvijanjem određenog poslovnog segmenta, …) ili neovisnu od obiteljskog poduzeća; 3.) nastaviti školovanje u svojoj domicilnoj sredini s obzirom na dostupnost lokalnog poslovnog učilišta koje odgovara potrebama regionalnog/ lokalnog gospodarstva pa i potrebama njihovog obiteljskog poduzeća; i mnoge druge. Za koju god opciju se odlučili, znaju da imaju potporu lokalnih potpornih institucija koje su svjesne potreba obiteljskih poduzetnika i njihovih potencijalnih nasljednika i na njih spremno odgovaraju. Lokalne potporne institucije to mogu jer su s obiteljskim poduzetnicima u stalnoj komunikaciji i u suradnji s njima kreiraju podršku „po njihovoj mjeri“. Zadovoljni podrškom institucija, poduzetnici na različite načine pomažu i njima, davanjem potrebnih informacija, sufinanciranjem određenih aktivnosti, sudjelovanjem u projektima, …

Uvođenje mlađe generacije u posao primarna je zadaća starije generacije koja postupno prepušta lidersku ulogu svojim nasljednicima. Međutim, savjetodavna pomoć potpornih institucija, od kojih svaka ima svoju ulogu u procesu, je na raspolaganju i nudi se poduzetnicima koji je trebaju. Poduzetnici koji tranziciju žele provesti samostalno, pozvani su da sudjeluju u izgradnji lokalne poduzetničke zajednice, na zajedničkim druženjima i događanjima za poduzetnike. Tada u situacijama diskontinuiteta koji znaju zadesiti poduzetnike i dočekati ih nespremne, ne bi bili sami, a partnerski odnos kojeg izgrađuju s pojedincima i institucijama na nižim razinama, pomagao bi kada bi to bilo potrebno.

Optimistični scenarij je:

- projekcija budućnosti uslijed pozitivnih promjena u okolini;

- prikazao ključne dionike i izmijenjeni kontekst u kojem se generacijska tranzicija odvija;
- istaknuo utjecaj i interakciju definiranih pokretačkih sila (razvoj gospodarstva, funkcioniranje pravnog sustava, migracije mladih) i drugih utjecajnih internih i vanjskih faktora povezanih s procesom generacijske tranzicije;
- ukazao na utjecaj diskontinuiteta na proces generacijske tranzicije u poboljšanim uvjetima.

Scenarij opisuje poboljšani poslovni ekosistem na lokalnim/ županijskim razinama koji pozitivno utječe na gospodarsku razvijenost hrvatskih županija, kao rezultat dobre suradnje individualnih i institucionalnih dionika na nižim razinama. To se pozitivno odražava na percepciju korupcije i motivaciju mladih za poduzetničkom aktivnošću ili davanjem drugačijih doprinosa regionalnom razvoju. Takvo pozitivno okruženje, otvara brojne mogućnosti za potencijalne nasljednike, obiteljske poduzetnike i njihova poduzeća, ali i lokalne sredine u kojima djeluju, po principu povratne sprege. Istovremeno, uklanja ili umanjuje potencijalne rizike povezane s generacijskom tranzicijom.

Pesimistični scenarij (Worst-Case Scenario) …

…odnosi se na 2035. godinu u kojoj se bilježe nepovoljniji gospodarski trendovi, uz sve veću razliku u gospodarskoj razvijenosti hrvatskih županija. Uz izuzetak Grada Zagreba, sve veći broj hrvatskih županija nalazi svoje mjesto na začelju liste gospodarske razvijenosti na oko 33 – 34 % prosjeka razvijenosti Europske unije i time spadaju u red 2,5 % najnerazvijenijih regija NUTS 3 razine u Europskoj uniji. Percepcija korupcije i nepovjerenje u institucije pravne države raste, osobito na lokalnim i županijskim razinama, gdje postojeći zakoni lokalnim službenicima daju diskreciju u donošenju odluka i odlučivanju o raspolaganju imovinom i financijama, što se koristi za pogodovanje „lokalnim moćnicima“. Neuredno i nedosljedno funkcioniranje institucija pravne države i pokušaji iznalaženja brzih rješenja za pokretanje zablokiranih pravnih mehanizama nisu se pokazali učinkovitima. Za ostvarenje određenih poslovnih ciljeva, poduzetnici su primorani ili se uključiti u koruptivne radnje kako bi ishodili potrebne dozvole ili dobili pristup potrebnim resursima ili se politički angažirati.

Djeca poduzetnika, izložena utjecajima okoline, gdje su za postizanje uspjeha potrebni politička podobnost, veze i poznanstva i lukavost formiraju svoj integritet. Utjecaj obitelji u kojoj se promicalo znanje, poštenje i pravednost s odrastanjem opada. Stvara se otpor prema poduzetništvu koji vezuju uz neetično i koruptivno ponašanje i radni tjedan od 24 sata kroz 7 dana u tjednu. Osim toga, mladi ne

vide odgovarajuće ekonomske i emocionalne povrate na uloženi trud i stresan život koji roditelji vode. Rad u državnoj službi vide kao idealan karijerni izbor.

U potrazi za boljom perspektivom budućnosti, mladi sele u Zagreb ili inozemstvo na školovanje, uz podršku roditelja poduzetnika koji žele bolje prilike za svoju djecu. U novim sredinama nastoje izgraditi svoj profesionalni put, a obiteljsko poduzeće im je otvoreno ako u tome ne uspiju. Naglo narušeno zdravlje ili smrt poduzetnika mlađu generaciju dočekuje nespremnu i u dilemi - preuzeti odgovornost upravljanja obiteljskim poduzećem, radi uspomene na roditelja, ili ne. Budući da sustavna podrška državnih institucija ne postoji, za koju god opciju se odlučili – nasljeđivanje, prodaju ili likvidaciju, oslanjaju se na neformalnu mrežu podrške koju su izgradili njihovi roditelji ili oni sami. Nedostaje čak i potpora institucija i inicijativa koje su nekad zagovarale obiteljsko poduzetništvo. Nesluhom vlada i apatijom poduzetnika, ugašene su.

Pesimistični scenarij je:

- projekcija budućnosti uslijed negativnih promjena u okolini;
- prikazao ključne dionike i izmijenjeni kontekst u kojem se generacijska tranzicija odvija;
- istaknuo utjecaj i interakciju definiranih pokretačkih sila (razvoj gospodarstva, funkcioniranje pravnog sustava, migracije mladih) i drugih utjecajnih internih i vanjskih faktora povezanih s procesom generacijske tranzicije;
- ukazao na utjecaj diskontinuiteta na proces generacijske tranzicije u pogoršanim uvjetima.

Scenarij opisuje sve veće razlike u gospodarskoj razvijenosti Grada Zagreba i ostalih hrvatskih županija. Razlike su još veće u usporedbi s regijama NUTS 3 razine u Europskoj uniji. Nezadovoljstvo kvalitetom života u svojim lokalnim sredinama dodatno pojačava rastuća percepcija korupcije na lokalnim/ županijskim razinama, u kojoj su i poduzetnici često primorani sudjelovati. Pesimizam i iskrivljene vrijednosti na kojima mladi odrastaju, u njima potiču konformizam i otpor prema poduzetničkom djelovanju. Nezainteresiranost mladih za generacijsku tranziciju i poduzetništvo, uz nedostatak potpore institucija koje bi obiteljskim poduzetnicima pomogle u realizaciji izlaznih strategija, čini budućnost poduzetništva (ne samo obiteljskog!) u Hrvatskoj vrlo neizvjesnom.

Zaključak: Problemi generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima nastoje se riješiti u okviru postojeće paradigme koja zanemaruje ili umanjuje važnost vanjskih utjecaja na proces generacijske tranzicije. To je posebno istaknuta „slijepa točka“ kod obiteljskih poduzetnika koji samostalno pokušavaju upravljati procesom s kojim uglavnom nemaju prethodnih

iskustava. Negiranje postojanja konteksta unutar kojeg se generacijska tranzicija događa, koji prerasta okvire samog poduzeća, neće otkloniti njegov utjecaj, već samo pojačati rizike generacijske tranzicije.

Ispitivanjem internih i vanjskih dionika istaknule su se glavne pokretačke sile čiji su potencijalno pozitivni i negativni razvoji prikazani kroz alternativne scenarije. Alternativni scenariji su prikazali kako interakcija vanjskih i internih faktora, uz pojavu diskontinuitentnog događaja, dovodi do različitih izbora za koje se mlađa i starija generacija opredjeljuje i time utječe na tijek i rezultat generacijske tranzicije.

6.5. Moguće primjene rezultata istraživanja

Zadnja faza metode izrade scenarija razmatra moguću primjenu scenarija (Za koga sve mogu biti korisni? Zašto? Kako?), preporuke za praksu i daljnja istraživanja. U traženju odgovora na pitanje o primjeni scenarija, odabrana je analiza utjecaja okoline. To je analiza prilika i rizika pojedinih scenarija za proces generacijske tranzicije u budućnosti koja prepoznaje relevantnost novih saznanja za različite interesne skupine povezane s ovim problemom. Vrijednost ove zadnje faze scenarija je u predlaganju mjera prilagodbe, ali i omogućavanje proaktivnog pristupa obiteljskih poduzeća i ostalih interesnih skupina strateškom promišljanju vezano za problem generacijske tranzicije u budućnosti (prikazano u tablici 6.6.).

Tablica 6.6 Analiza prilika i rizika pojedinih scenarija za proces generacijske tranzicije u budućnosti i mjere prilagodbe

			Mjere prilagodbe	Uključeni dionici
SCENARIJ 1: referentni scenarij	**Prilike**	- učenje po modelu roditelja poduzetnika - razvoj različitih socijalnih vještina i poduzetničkih namjera kod potencijalnih nasljednika	- uvođenje poduzetništva duž čitave obrazovne vertikale kroz neformalne obrazovne programe s lokalnim obiteljskim poduzetnicima *(podizanje društvenog ugleda poduzetnika i poduzetničkih namjera radi uočenih prilika, povezivanje s lokalnom zajednicom)*	poduzetnici i njihova djeca, obrazovne institucije, učenici i studenti
		- rano stjecanje radnog iskustva – mogućnost ranog prepoznavanja i usmjeravanja profesionalnih interesa i talenata potencijalnih nasljednika	- razvoj i upravljanje talentima djece poduzetnika od rane školske dobi: izbor škole, stručne prakse, prvih radnih iskustava unutar i van obiteljskog poduzeća *(upravljanje talentima i karijerom mladih)*	poduzetnici, djeca poduzetnika, obrazovne institucije, savjetnici za profesionalno usmjeravanje
		- mobilnost mladih	- promicanje mogućnosti stjecanja znanja i vještina u zemljama Europske unije (npr. programi Erasmus+ i Europske snage solidarnosti) *(poticanje mobilnosti mladih i stvaranja doprinosa lokalnoj zajednici)*	mladi, obrazovne institucije, Agencija za mobilnost i programe EU-a, udruge
	Rizici	- odrastanje potencijalnih nasljednika uz snažne figure roditelja poduzetnika – stalna potreba za (samo)dokazivanjem, nesigurnost, nepovjerljivost	- mogućnost ranog poduzetničkog dokazivanja (fond za mlade poduzetnike – unutar obiteljskog poduzeća i na nacionalnoj/ županijskoj/ lokalnoj razini (i kao program društvene odgovornosti obiteljskih poduzetnika) *(podizanje društvenog ugleda poduzetnika, mogućnost poduzetničkog dokazivanja mlađe generacije i van sigurnosti obiteljskog poduzeća, bolja povezanost s lokalnom zajednicom i njenim potrebama)*	jedinice lokalne i područne samouprave u suradnji s resornim ministarstvom i poslovnim bankama, potporne institucije, poduzetnici, mladi
		- neosviještenosti poduzetnika o potrebi planiranja generacijske tranzicije	- edukacija, savjetovanje, tematska događanja, priručnici i materijali (primjeri iz prakse, dileme i nesigurnosti, statistike, potporne institucije i ostali sudionici ekosistema za tranziciju poslovanja s njihovim ulogama, …) *(jačanje svijesti o izazovima prijenosa poslovanja)*	vlada RH (resorna ministarstva), potporne institucije, udruge, poslovni savjetnici i konzultanti, poduzetnici i njihova djeca, poslovni mediji
		- opterećenost svakodnevnim aktivnostima u poduzeću (preuzimanje obveza operativnih razina)	- edukacija i trening iz područja „soft“ vještina (upravljanje vremenom, stresom i konfliktima, komunikacijske vještine, interpersonalne vještine, …) *(poticanje neformalnog cjeloživotnog obrazovanja)*	potporne institucije, institucije cjeloživotnog obrazovanja, poduzetnici

			Mjere prilagodbe	Uključeni dionici
SCENARIJ 1: referentni scenarij	**Rizici**	- neprepoznavanje specifičnih potreba obiteljskih poduzetnika (vezano za generacijsku tranziciju)	- klasifikacija i stvaranje baze obiteljskih poduzeća, podizanje razine svijesti o značaju obiteljskih poduzeća, razvoj sustava podrške obiteljskim poduzetnicima (proširivanje znanja, izgradnja kapaciteta i kreiranje prilagođenih financijskih proizvoda i garancijskih fondova) *(stvaranje preduvjeta za održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije)*	vlada RH (resorna ministarstva) i druge relevantne institucije odgovorne za razvoj sektora MSP-a, obiteljski poduzetnici
		- velike razlike u gospodarskoj razvijenosti regija Hrvatske	- usklađivanje županijskih/ lokalnih s nacionalnim razvojnim dokumentima radi cjelovitog (gospodarskog, demografskog, socijalnog i prostorno-ekološkog) razvoja županija - decentralizacija i primjena načela supsidijarnosti - razvoj kvalitete regionalne/ lokalne infrastrukture (društvene, institucijske, fizičke), poticanje kolaborativnih razvojnih modela (npr. Quadruple Helix), pružanje pomoći i uklanjanje birokratskih/administrativnih opterećenja povezanih s izradom, upravljanjem, provedbom i kontrolom različitih razvojnih programa (za potporne institucije i poduzetnike) *(uravnoteženje gospodarske razvijenosti regija)*	vlada RH (resorna ministarstva), jedinice lokalne i područne samouprave, potporne institucije, poduzetnici
		- investicijske i poslovne barijere, porezna i druga opterećenja	- stvaranje poticajne investicijske klime, pojednostavljenje uvjeta poslovanja i olakšavanje pristupa profesionalnim uslugama *(rasterećenje i potpora poduzetnicima i investitorima)*	vlada RH (resorna ministarstva), jedinice lokalne i područne samouprave i druge relevantne institucije odgovorne za razvoj sektora MSP-a
		- vrlo visoka percepcija korupcije	- sprječavanje korupcije (ispitivanjem o zadovoljstvu i kvaliteti pruženih javnih usluga, kontrolom i kaznenim progonom – transparentnost procesa), podrška „zviždačima“, promicanje zajedničkih etičkih vrijednosti, … *(smanjenje percepcije korupcije)*	građani, mediji, sudovi, javna uprava/ institucije, obrazovne institucije
		- utjecaj nepodržavajuće društvene okoline na mlade	- uvođenje građanskog odgoja mladih u obrazovanje radi političke i društvene socijalizacije mladih i poticanja njihovog aktivnog djelovanja u društvu *(stvaranje odgovornog i aktivnog mladog građanstva)*	vlada RH (resorna ministarstva), škole, mladi

			Mjere prilagodbe	Uključeni dionici
SCENARIJ 2: optimistični scenarij	**Prilike**	- utjecaj obiteljskih poduzetnika na lokalno okruženje	- suradnja individualnih i institucionalnih dionika u kreiranju podržavajućeg lokalnog poslovnog ekosistema - ulaganje vremena ili drugih resursa u poboljšanje kvalitete života lokalne zajednice (unapređenje kvalitete života lokalne zajednice kao dio poslovne misije, lokalni partneri/ dobavljači/ investicije, promoviranje drugih lokalnih poduzeća i inicijativa, podrška osnivanju poslovnih škola prema potrebama lokalnih poduzetnika, …) *(izgradnja lokalnih i regionalnih poslovnih ekosistema, stvaranje povoljne poduzetničke klime, izgradnja zajednice lokalnih poduzetnika)*	jedinice lokalne i područne samouprave, poduzetnici, lokalna zajednica
		- utjecaj pozitivnog vanjskog okruženja na interes za poduzetništvo i dobrobit lokalne sredine	- interes i otvaranje novih mogućnosti poduzetničkog djelovanja za mlađu generaciju potencijalnih nasljednika (nasljednici, transformatori, intrapoduzetnici, poduzetnici) [23] - korištenje inovativnih modela za razvoj proizvoda i usluga od interesa za lokalnu zajednicu kao odgovor na društvene, gospodarske, ekološke i druge probleme, odgovorno korištenje i raspodjela postojećih resursa za dobrobit lokalne zajednice, otvaranje novih radnih mjesta (i za najranjivije skupine na tržištu rada), … *(prilagodba mekih i čvrstih mjera potpore novim oblicima poduzetničkog djelovanja mlađe generacije, razvoj poduzetništva u službi zajednice - društvenog poduzetništva)*	poduzetnici, djeca poduzetnika, udruge, lokalna zajednica
		- lokalne i županijske potporne institucije svjesne potreba lokalnih obiteljskih poduzetnika i spremne da na njih odgovore	- evidentiranje i praćenje lokalnih obiteljskih poduzetnika - jasno određenje uloga lokalnih/ županijskih institucija i stvaranje cjelovite i dobro umrežene institucionalne potpore za obiteljske poduzetnike - stalna međusobna komunikacija i suradnja (davanje i razmjena potrebnih informacija, sufinanciranje određenih aktivnosti, sudjelovanje u zajedničkim projektima, …) *(kreiranje cjelovite podrške prilagođene obiteljskim poduzetnicima)*	jedinice lokalne i područne samouprave, potporne institucije, poduzetnici

[23] *Nasljednici* i *transformatori* nasljeđuju obiteljsko poduzeće roditelja (prvi fokusirani na profitabilnost i održivost obiteljskog poduzeća; drugi uvode značajne promjene u poduzeću), *intrapoduzetnici* razvijaju vlastiti projekt povezan s obiteljskim poduzećem (najčešće započinje uz financijsku podršku obiteljskog poduzeća), *poduzetnici* pokreću vlastiti poduzetnički pothvat neovisan o obiteljskom poduzeću.

			Mjere prilagodbe	Uključeni dionici
SCENARIJ 2: optimistični scenarij	**Prilike**	- uspješni obiteljski poduzetnici koji promišljaju globalno, a djeluju lokalno	- izgradnja potporne poduzetničke infrastrukture za internacionalizaciju poslovanja (dostupnost relevantnih podataka i informacija o međunarodnim tržištima, smanjenje administracije za dobivanje potrebnih dozvola i certifikata, promoviranje lokalnih proizvoda na međunarodnim sajmovima, povezivanje s inozemnim partnerima i investitorima, edukacija o različitim modelima internacionalizacije poslovanja *(olakšana internacionalizacija poslovanja, jačanje potencijala za rast poslovanja, otvaranje različitih mogućnosti tijeka procesa generacijske tranzicije, ravnopravnost podrške rastućim i novim poduzećima)*	jedinice lokalne i područne samouprave, županijske gospodarske i obrtničke komore
		- uvođenje mlađe generacije potencijalnih nasljednika u posao	- stvaranje zajednice obiteljskih poduzetnika - aktivni i umirovljeni obiteljski poduzetnici izgrađuju mrežu potpore u kojoj si međusobno pomažu (mentorstvom, savjetovanjem, poslovnim vezama, …) i otvaraju mogućnost ulaganja u nove poduzetničke projekte obiteljskih poduzeća i njihovih članova (kreiranje *venture capital fonda* za članove obiteljskih poduzeća) - stvaranje novog tržišta za institucije visokog i cjeloživotnog obrazovanja – kreiranje prilagođenih *in-house* programa za buduće nasljednike obiteljskog poduzeća *(prepoznavanje i odgovaranje na specifične potrebe obiteljskih poduzeća tijekom generacijske tranzicije, rušenje stereotipa konzervativnih obiteljskih poduzetnika)*	udruge, poduzetnici (aktivni i umirovljeni), visokoobrazovne institucije, institucije za cjeloživotno obrazovanje, konzultanti
	Rizici	- nepovoljni gospodarski trendovi (posebno istaknuti na razini županija) potiču migracije mladih u Zagreb i inozemstvo	- poticanje interesa mladih za pitanja lokalne zajednice promicanjem njihovog aktivnog sudjelovanja (uključivanjem u procese donošenja odluke na lokalnoj razini, aktivizam, volonterski rad, sudjelovanje u radu lokalnih udruga i građanskih inicijativa) - ostvarivanje uvjeta koji će omogućiti ostvarenje profesionalnih ciljeva mladih u svojim domicilnim sredinama povezivanjem odgojno-obrazovnih institucija, jedinica lokalne i područne samouprave, tržišta rada i poduzetnika oko inicijativa i programa od zajedničkog interesa - izgradnja okvira koji će mlade emigrante, s novim znanjima, vještinama, poznanstvima i financijskim resursima privući natrag u domicilnu sredinu radi davanja društveno-ekonomskog doprinosa razvoju lokalne sredine (npr. mobilizacijom novostečenog kapitala za započinjanje novog poduzetničkog pothvata, uključivanjem u razvoj obiteljskog poduzeća, transnacionalnim projektima, …) *(poticanje interesa mladih za dobrobit zajednice i kolektiva, stvaranje uvjeta za samoostvarenje mladih u svojim domicilnim sredinama, stvaranje uvjeta za korištenje prilika remigracije mladih)*	jedinice lokalne i područne samouprave, udruge, osnovne i srednje škole, poduzetnici

			Mjere prilagodbe	Uključeni dionici
SCENARIJ 3: pesimistični scenarij	**Rizici**	- poduzetnici su primorani uključiti se u koruptivne radnje ili se politički angažirati kako bi ishodili potrebne dozvole ili dobili pristup potrebnim resursima	- transparentnost rada lokalne i područne samouprave i svih javnih službi (npr. vezano za postupak javne nabave, poticaje i subvencije, redovito objavljivanje financijskih izvješća), digitalizacija, kreiranje antikorupcijskih mjera i akcijskih planova za suzbijanje korupcije u javnim službama i njihovo praćenje, poduzimanje mjera disciplinske odgovornosti - otvoreniji rad javnih službi - uključivanje zainteresiranih građana u procese donošenja odluka (npr. usvajanje proračuna JLS ili izmjene zakona i propisa), mogućnost uvida u njihovu provedbu, jednostavan način prijave nepravilnosti i provođenja sankcija - smanjenje administracije nad gospodarskom aktivnošću *(jačanje kapaciteta javne uprave da djeluje na objektivan, transparentan i nepristran način; smanjenje rizika korupcije pojednostavnjenjem poslovne regulative koja može biti poticajna za korupciju)*	vlada RH (resorna ministarstva), jedinice lokalne i područne samouprave, javne službe, građani
		- mladi formiraju svoj integritet na iskrivljenim društvenim vrijednostima	- osnaživanje mladih da se ponašaju u skladu sa zakonom, da znaju prepoznati koruptivna djela i prijaviti ih nadležnim institucijama *(unapređenje svijesti mladih o njihovoj ulozi u borbi protiv korupcije)*	mladi, odgojno-obrazovne institucije, udruge
		- otpor mladih prema poduzetništvu (koji doživljavaju neetičnim, napornim i stresnim), uz idealiziranje rada u javnoj službi	- osposobljavanje mladih za poduzetničko djelovanje (kroz formalno i neformalno obrazovanje) kao jedna od strateških odrednica na nacionalnoj razini radi povećanja šansi za njihovo (samo)zapošljavanje - podrška, afirmacija i ohrabrivanje poduzetničkih inicijativa mladih (unutar i van obiteljskog poduzeća) s početkom formalnog obrazovanja predstavljanje mladima prednosti obiteljskog poduzetništva (sigurnost, osobni razvoj, generiranje pozitivnih promjena u društvu i gospodarstvu …) za samorealizaciju i ostvarenje profesionalnih i osobnih ciljeva *(rano osposobljavanje i afirmacija poduzetničkih inicijativa mladih)*	Vlada RH (resorna ministarstva), obrazovne ustanove, institucije za cjeloživotno obrazovanje, mladi, mediji
		- gašenje inicijativa koje zagovaraju obiteljsko poduzetništvo radi nesluha vlade i apatije poduzetnika	- uključivanje širokog kruga dionika u inicijative zagovaranja i promicanja obiteljskog poduzetništva, povezivanje takvih inicijativa radi snažnijeg učinka i pritiska na donosioce odluka, spuštanje na niže razine (lokalne/ regionalne) radi širenja mreže i lakšeg pristupa obiteljskim poduzetnicima *(okrupnjavanje inicijativa koje pružaju podršku obiteljskim poduzetnicima radi sinergijskog učinka)*	vlada RH (resorna ministarstva), jedinice lokalne i područne samouprave i ostale relevantne institucije odgovorne za razvoj sektora MSP, obiteljski poduzetnici

Provedeno empirijsko istraživanje ukazuje na potrebu za promjenom u temeljnom pristupu problemu generacijske tranzicije. Dok se u Hrvatskoj posljednjih godina poduzimaju različite inicijative i pokušava afirmirati obiteljsko poduzetništvo u javnosti, ne radi se na izgradnji zdravih temelja koje će takve inicijative ojačati. Na temelju uočenih problema, posebno izraženih kroz „slijepe točke" potrebna je intervencija na razini politika, programa potpore takvim procesima i obrazovanja (uvođenje poduzetništva duž čitave obrazovne vertikale kroz neformalne obrazovne programe s lokalnim obiteljskim poduzetnicima, promicanje mogućnosti ranog poduzetničkog dokazivanja i stjecanja znanja i vještina u zemljama Europske unije, klasifikacija i stvaranje baze obiteljskih poduzeća, podizanje razine svijesti o značaju obiteljskih poduzeća, razvoj sustava podrške obiteljskim poduzetnicima, usklađivanje županijskih/ lokalnih s nacionalnim razvojnim dokumentima radi cjelovitog razvoja županija, razvoj kvalitete poduzetničke infrastrukture (društvene, institucijske, fizičke), poticanje kolaborativnih razvojnih modela, stvaranje novog tržišta za institucije visokog i cjeloživotnog obrazovanja, ...). Izgradnja zdravih temelja treba krenuti od zakonodavne i izvršne vlasti jer za politike temeljene na informacijama postoje svi uvjeti (izraženi problemi i potrebe). Podrška treba obuhvaćati populaciju širu od obiteljskih poduzetnika i njihovih potencijalnih nasljednika.

Prvenstveno, to se odnosi na odgovorno i aktivno mlado građanstvo, koje se stvara od školske dobi, nije pasivno u odnosu na okruženje, već ima želju doprinositi rješavanju ekonomskih i društvenih problema najprije kao sudionici, a kasnije kao pokretači inicijativa promjena. Prirodno okruženje za takve početke su škole gdje se u sigurnom okruženju mladi ljudi uče i savladavaju poduzetnička znanja i vještine, radeći u zajednici, za zajednicu i uz podršku zajednice. Tako se izgrađuje odnos s i prema lokalnoj zajednici i interes mladih za dobrobit zajednice i kolektiva. Istovremeno, mladima se pruža mogućnost (samo)dokazivanja, izgradnje samopouzdanja, jačanja socijalnih i mnogih drugih poduzetničkih vještina. Potencijalnim nasljednicima obiteljskih poduzeća, ovakav pristup pomogao bi ukloniti dio internih barijera generacijske tranzicije koje je istraživanje identificiralo (nesigurnosti, nepovjerljivosti, potrebe za (samo)dokazivanjem i jačanje internog lokusa kontrole). Osjetio bi se pozitivan utjecaj i na stariju generaciju obiteljskih poduzetnika koja je iskazala kritiku pasivnosti i nezainteresiranosti aktivnog uključivanja mladih na tržište rada pa i u obiteljsko poduzeće, što se negativno odražava na vjeru u uspješno prevladavanje izazova generacijske tranzicije.

Takve promjene je najlakše provesti u lokalnim sredinama gdje je okruženje poznato i gdje se rezultati prije prepoznaju. No, da bi to bilo moguće, potrebna je podrška donosilaca odluka na nacionalnoj razini koja će ponuditi okvir za stvaranje poticajnog okruženja koji zajedno stvaraju (pro)aktivni pojedinci i institucije. To je važno naglasiti jer se radi o sistemskom djelovanju međuovisnih komponenti u kojoj svaka ima svoju ulogu i jedna bez druge ne mogu ostvarivati svoje maksimalne učinke. Pasivnost, u tom smislu, dovodi do pesimističnog scenarija koji prikazuje degradiranje društvenih vrijednosti, velike razlike u gospodarskoj razvijenosti regija, migraciju mladih kao društveni i gospodarski rizik, a obiteljsko poduzetništvo je na margini interesa. Aktivnost dovodi do optimističnog scenarija koji prikazuje skladan spoj tradicionalnih (obitelj) i materijalističkih vrijednosti (društveni standard i sigurnost), podizanje konkurentskih sposobnosti regija, migraciju mladih kao društvenu i gospodarsku priliku, a obiteljsko poduzetništvo kao prirodnu platformu za ostvarenje privatnih i profesionalnih ciljeva. Odgovornost je vanjskih (institucionalnih) i internih (individualnih) dionika kontinuirano unapređivati ekosistem za uspješno provođenje procesa generacijske tranzicije i drugih modela koji će osigurati razvoj i održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije.

7. REZULTATI, ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Europska komisija je tranziciju vlasništva i upravljanja uključila među najveće izazove s kojima se susreću mali i srednji poduzetnici u Europi, s obzirom na broj poduzeća koji kroz taj proces prolaze i broj zaposlenika ugroženih radi neadekvatnog sustava prijenosa vlasništva i upravljanja (European Commission, 2020). Statistike koje govore o neuspješno provedenim tranzicijama dodatno pojačavaju zabrinutost i hitnost da se ovome problemu posveti potrebna pažnja.

U Hrvatskoj je problem tranzicije vlasništva i upravljanja poseban jer većini poduzetnika tek predstoji prvo iskustvo generacijske tranzicije vlasništva i upravljanja (Alpeza i Peura, 2012). Praćenjem i anticipiranjem promjena internog i vanjskog okruženja moguće je generacijsku tranziciju učiniti uspješnijom kroz stvaranje bolje informacijske podloge za strateško odlučivanje različitih dionika. Pri tome, svaki dionik ima svoju ulogu kojom utječe na proces generacijske tranzicije. Kako bi se prepoznale različite perspektive i uloge dionika povezane s generacijskom tranzicijom, došlo do dubljih spoznaja o procesu i sagledale interakcije utjecajnih faktora internog i vanjskog okruženja, odabrana je metoda izrade scenarija kao glavna istraživačka metoda ove disertacije. Kombiniranje različitih futuroloških istraživačkih tehnika, u okviru scenario metode, omogućilo je ostvarenje glavnog cilja i ponudilo odgovore na zadana istraživačka pitanja.

Glavni cilj ovog istraživanja bio je povećati fond znanja i razumijevanja procesa generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima (u budućnosti) uz pomoć metode izrade scenarija. Radi ostvarenja cilja, definirana su sljedeća istraživačka pitanja na koje su ponuđeni odgovori kako slijedi:

1. Kako teče proces generacijske tranzicije? Generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima proces je prijenosa vlasništva i upravljanja sa starije generacije obiteljskih poduzetnika na mlađu generaciju obiteljskih nasljednika. Proces obuhvaća niz aktivnosti koje prethode prepuštanju liderske uloge sljedećoj generaciji nasljednika i niz aktivnosti koje slijede nakon preuzimanja liderske uloge sljedeće generacije. Izloženost mlađe generacije poduzetničkom načinu života događa se tijekom odrastanja uz obiteljsko poduzeće, ali sam proces tranzicije – formalnim obrazovanjem i stjecanjem prvih radnih iskustava (ponekad u obiteljskom poduzeću, a ponekad van obiteljskog poduzeća, a tek nakon toga uvođenjem u obiteljski posao). U obiteljskom poduzeću tada se uče o obiteljskom poslu i vođenju poslovanja, a zatim slijedi učenje prepuštanja poslovanja i liderske uloge starije generacije

lidera mlađoj. Iako svaka obitelj i njihovo poduzeće prolaze kroz ovaj proces na sebi specifične načine, opisani tijek procesa karakterističan je za obiteljska poduzeća.

Svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz ovaj proces na jedinstven način zato što proces generacijske tranzicije dotiče tri podsistema obiteljskog poduzeća (obiteljski, poslovni, vlasnički). U svakom od navedenih podsistema, tijekom generacijske tranzicije, događaju se promjene karakteristične za razvojnu fazu u kojoj se pojedini podsistem nalazi. Osviještenost obiteljskog poduzetnika o postojanju tri zasebna podsistema koja se međusobno preklapaju u obiteljskim poduzećima, od kojih svaki ima svoj razvojni tijek i međusobno sukobljavajuće interese, u mnogočemu utječe na uspješnost provođenja generacijske tranzicije. Prvenstveno, to se odnosi na proaktivan odnos s dionicima i prepoznavanje faktora koji na tranziciju utječu.

2. *Tko su glavni dionici, koji su njihovi interesi i kako utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima?* Glavni dionici generacijske tranzicije su starija generacija obiteljskih poduzetnika (koji prepuštaju) i mlađa generacija potencijalnih nasljednika (koji preuzimaju lidersku ulogu u obiteljskom poduzeću). Njihovi interesi razlikuju se ovisno o tome koju ulogu obnašaju u obiteljskom poduzeću i oni se mijenjaju tijekom generacijske tranzicije, ovisno o razvojnim fazama triju podsistema obiteljskog poduzeća. Kako se mijenja razvojna faza bilo kojeg podsistema, mijenjaju se obilježja obiteljskog poduzeća radi neprestane interakcije triju podsistema. S obzirom na to da se na smjer i duljinu trajanja razvojnih faza podsistema posla i vlasništva može utjecati strategijama rasta i razvoja, a razvoj podsistema obitelji je uglavnom uvjetovan godinama, odgovornost je poduzetnika da pravovremeno i primjereno utječe i odgovara na promjene unutar sistema. Kako generacijska tranzicija odmiče, upravljanje razvojnim fazama podsistema obiteljskog poduzeća postaje i odgovornost mlađe generacije. Tijekom procesa generacijske tranzicije, u interesu glavnih dionika je: poštivanje slijeda u procesu, definiranje vremenskih okvira trajanja pojedine faze i tehnika za realizaciju ciljeva svake faze tranzicije, te kontinuirana, otvorena i nedvosmislena međusobna komunikacija.

Uz glavne dionike, značajna je uloga i drugih obiteljskih članova (aktivnih i neaktivnih), neobiteljskih članova poduzeća i vanjskih investitora, jer svaki sa svojim interesom utječe na barem jedan podsistem obiteljskog poduzeća koji je subjekt tranzicije. Uz interne dionike, direktno povezane s obiteljskim poduzećem, na generacijsku tranziciju utječu i vanjski dionici koji poduzimanjem raznih aktivnosti mogu zaustaviti potencijalno negativne posljedice na generacijsku tranziciju, odnosno, potaknuti pozitivne promjene u korist

generacijske tranzicije. Kako bi otklonili rizike, a iskoristili prilike koje mogu omogućiti održivost obiteljskog poduzeća kroz generacije, obiteljski poduzetnici moraju uspostavljati i održavati veze s ključnim dionicima i sudjelovati u oblikovanju podržavajućeg poslovnog ekosistema za generacijsku tranziciju.

Radi konzervativnog pristupa upravljanju, zatvorenosti i oslanjanja na vlastite resurse, dio obiteljskih poduzetnika zanemaruje mogućnost stvaranja podržavajućeg poslovnog ekosistema, koji se stvara u suradnji s drugim dionicima (individualnim i institucionalnim). Njihovom uradnjom, ekosistem se stalno unapređuje, anticipirajući i prilagođavajući se promjenama koje dolaze. U suprotnom, promjene u okruženju koje se ionako događaju, ostaju van vidokruga poduzetnika i izlažu obiteljska poduzeća riziku tijekom provođenja generacijske tranzicije.

3. Koji su glavni problemi generacijske tranzicije: dileme, nepoznanice, nesigurnosti?
Generacijska tranzicija je prvenstveno problem glavnih dionika tranzicije i tako se prema njoj odnose svi dionici. Poduzetnici smatraju da, s mlađom generacijom, mogu riješiti sve dileme, nepoznanice i nesigurnosti, a od vanjskih dionika očekuju jednostavniji i transparentniji okvir za poslovanje i „uređenu državu“. Kao najveće probleme generacijske tranzicije navode: područje zanimanja, motivaciju i interes mlađe generacije, izbor između više potencijalnih nasljednika, međugeneracijski jaz, preseljenje mladih u Zagreb ili inozemstvo, prijenos znanja i iskustva na mlađe generacije, odvajanje vlasnika i menadžera poduzeća od operativnog upravljanja svakodnevnim aktivnostima, … Pitanje koje su poduzetnici više puta kroz istraživanje postavili „Kako biti siguran da će moći?“ odnosi se na potrebe poduzetnika koje su definirali u kontekstu generacijske tranzicije, a to su: sigurnost obitelji i posla, mir unutar obitelji i nastavljanje tradicije. Toj neizvjesnosti pridonose i sami, neodlučnošću i neodređivanjem vremenskog plana generacijske tranzicije, shvaćanjem tranzicije kao događaja (a ne procesa) i neosvješćenošću potrebe planiranja tranzicije.

Kod mlađe generacije potencijalnih nasljednika istaknut je individualizam. Kao što dosadašnji uspjeh obiteljskih poduzeća pripisuju svojim roditeljima kao pojedincima, tako i priliku generacijske tranzicije vrednuju prema vlastitom zadovoljstvu rada u poduzeću i mogućnosti ispunjenja vlastitih interesa. Ostvarenje cilja osnivanja obiteljskog poduzeća smatraju ispunjenjem želja i ambicija osnivača, koji sada njima omogućuje razvoj vlastitih profesionalnih interesa, unutar ili van obiteljskog poduzeća. Potencijalni nasljednici zainteresirani za tranziciju, gotovo ravnopravno razmatraju opciju nasljeđivanja obiteljskog poduzeća i pokretanja samostalnog poduzetničkog pothvata. U slučaju nasljeđivanja

obiteljskog poduzeća, vide priliku za samoostvarenjem unutar onog područja gdje osjećaju da se mogu dokazati. Budući da osjećaju pritisak okoline za nastavljanjem obiteljskog posla i postizanjem istih ili boljih poslovnih rezultata, smatraju da svatko treba preuzeti dio svoje odgovornosti u procesu. Istovremeno, vrlo usko gledanje na problem i negiranje utjecaja faktora i dionika koji su, uz roditelje, pridonijeli uspjehu njihovih obiteljskih poduzeća može kočiti uspostavljanje i razvijanje odnosa koji će im omogućiti zadovoljenje vlastitih interesa.

U Hrvatskoj postoji niz vanjskih dionika koji na različite načine utječu ili bi mogli utjecati na uspješnost provođenja generacijske tranzicije: kroz razvoj politika prema obiteljskom poduzetništvu, različite oblike financijske podrške, istraživanja, promociju i okupljanje obiteljskih poduzetnika i njihovih potencijalnih nasljednika, obrazovanje, savjetovanje, širenje svijesti društva o problemima s kojima se obiteljski poduzetnici suočavaju tijekom generacijske tranzicije, i dr. Iako različite institucije i mjere podrške postoje, poduzetnici ih često ne prepoznaju. Postoji problem neosviještenosti njih samih o potrebama koje imaju u različitim fazama razvoja obiteljskih poduzeća (posebno u fazi generacijske tranzicije), neprepoznatljivosti ovog specifičnog oblika poduzetništva u poduzetničkoj populaciji od strane različitih dionika (ministarstava, razvojnih agencija, lokalne zajednice…), slabe promocije i nepovezanosti različitih inicijativa podrške usmjerenih prema obiteljskim poduzetnicima, i dr.

4. Koji faktori i pokretačke sile utječu ili mogu utjecati na proces generacijske tranzicije? Uz prethodno opisane najutjecajnije interne faktore koji se odnose na glavne dionike tranzicije i obiteljsko poduzeće, na proces generacijske tranzicije utječu i vanjski faktori, u obliku prilika ili rizika. Istraživanje je istaknulo brojne utjecajne faktore: političko-pravne (vladine politike poticanja poduzetništva, porezno-pravni okvir za nasljeđivanje, institucionalna podrška prijenosu poslovanja, …), ekonomske (razvoj gospodarstva, internacionalizacija poslovanja, novi oblici i izvori financiranja, novi poslovni modeli, …), društvene (slabljenje tradicionalnih a snaženje materijalističkih vrijednosti, promjene u obiteljskoj dinamici, promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu, migracije mladih …), tehnološke (razvoj informacijskih tehnologija, e-poslovanje, simbiotska ekonomija, …), ekološke i etičke (kriza vrijednosti, svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća, klimatske promjene, …). Vanjski faktori koje su predstavnici dionika uključenih u istraživanje ocijenili neizvjesnima i najutjecajnijima na proces generacijske tranzicije i odnose se na „Razvoj gospodarstva“ i „Funkcioniranje pravnog sustava“, te predstavljaju glavne pokretačke sile scenarija. Istraživanje je pokazalo

njihovu direktnu povezanost s trećim najutjecajnijim faktorom – „Migracije mladih“. Nezadovoljstvo stanjem u gospodarstvu i nedostatak povjerenja u pravosudni sustav utječe na migracije mladih u potrazi za perspektivnijom budućnosti što se može odraziti kao prilika ili prijetnja za generacijsku tranziciju.

Predstavnici svih dionika su „Ugled poduzetnika u društvu“ prepoznali kao važan neosviješteni faktor koji utječe na generacijsku tranziciju. Taj se faktor odnosi na percepciju poduzetnika u društvu koja nije zadovoljavajuća u Hrvatskoj. To im otežava borbu za njihove interese jedan od kojih je i uspješna generacijska tranzicija koja podrazumijeva motiviranu i zainteresiranu mlađu generaciju koja preuzima ulogu u kojoj će se osjećati uvaženo i zadovoljno. S obzirom na to da se radi o individualistički nastrojenoj generaciji kojoj je ugled u društvu važan, treba mu dati potrebnu pažnju. Poduzetnici ugled grade kroz integritet, doprinos kvaliteti života zaposlenih i zajednice u kojoj djeluju. Izazov ove generacije je u prevladavanju unutarnjeg sukoba između potrebe da sačuvaju individualnost, samostalnost i sigurnost, nasuprot potrebe za suradnjom s drugima bez kojih nije moguće zadovoljiti većinu vlastitih interesa.

Uz neosviještene faktore, istraživanje je prepoznalo „slijepe točke“, koje se odnose na razlike u vrednovanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika. Poduzetnici općenito ne pridodaju važnost vanjskim faktorima u kontekstu generacijske tranzicije. Smatraju kako nisu pod njihovim direktnim utjecajem i kako ih mnogi koriste kao opravdanje za vlastite neuspjehe. Ipak, važno ih je osvijestiti jer u interakciji s internim faktorima mogu imati funkciju osnaživanja ili slabljenja utjecaja pojedinog internog faktora na odluku i provođenje generacijske tranzicije.

Faktor vanjskog okruženja koji su obiteljski poduzetnici vrednovali više u odnosu na vanjske dionike odnosi se na „Konzistentnost politika“. Uz „Funkcioniranje pravnog sustava“, prema ocjeni poduzetnika, to je najutjecajniji faktor. Poduzetnici traže kontinuitet i stabilnost uvjeta u kojima posluju kako bi i sami mogli stabilno poslovati i time stvoriti preduvjete za generacijsku tranziciju. Faktori vanjskog okruženja koji su vanjski dionici vrednovali više u odnosu na interne dionike odnose se na „Vladine politike poticanja poduzetništva“ i „Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“. To je očekivano, s obzirom na to da su predstavnici vanjskih dionika sami (su)kreatori tih politika ili su uključeni u njihovo provođenje, pa su stoga svjesniji njihovog postojanja i značaja. Budući da većina poduzetnika po prvi put prolazi kroz proces generacijske tranzicije, možemo pretpostaviti kako nisu upućeni u sve važne aspekte tog procesa, što ukazuje na potrebu za intenziviranjem komunikacije o tim pitanjima s poduzetnicima. Podrška državne vlasti i jedinica lokalne i

područne samouprave inicijativama i institucijama koje pomažu obiteljskim poduzećima tijekom generacijske tranzicije dala bi im zasluženi kredibilitet među poduzetnicima i legitimitet za daljnji razvoj podrške obiteljskim poduzećima.

5. Koji su mogući rezultati utjecaja i interakcije faktora na problem generacijske tranzicije? Postojeća paradigma generacijske tranzicije uglavnom prati interakciju starije generacije poduzetnika i mlađe generacije nasljednika koja želi preuzeti vlasničku i upravljačku ulogu u obiteljskom poduzeću. Uz interne faktore koji utječu na odluku i tijek generacijske tranzicije, prema postojećoj paradigmi, postoje i vanjske okolnosti koje vrše svoj utjecaj i pridonose konačnom rezultatu tranzicije. Tradicionalno izolirano sagledavanje internih i vanjskih faktora koji utječu na generacijsku tranziciju i pretpostavka jednosmjerne tranzicije sa starije generacije poduzetnika na mlađu generaciju nasljednika, zanemaruje čitav spektar mogućnosti razvoja i procesa generacijske tranzicije u budućnosti, i s time povezanih prilika i prijetnji procesu.

Pozitivna percepcija vlastitih poduzetničkih osobina te interes mlađe generacije za samoostvarenjem u poduzetništvu uslijed pojave novih izvora i oblika financiranja i institucionalne podrške, pojednostavljuje i smanjuje rizike pokretanja vlastitog *startup* projekta. Iznimno brz razvoj tehnologije koji starija generacija teže prati, s produljenjem životnog vijeka ljudi, ističe potrebu za preispitivanjem postojeće paradigme tijeka tranzicije u budućnosti, gdje će mlađa generacija s potrebnim znanjima i poduzetničkom ambicijom zapošljavati svoje roditelje i kao nositelj poduzetničkog projekta biti nadređena roditelju. Isto tako, uslijed novih mogućnosti financiranja, individualistički nastrojena mlađa generacija može otkupiti vlasnički udio od svojih roditelja, kako bi razvijali poduzeće „na svoj način“: korištenjem riskantnijih strategija rasta, repozicioniranjem/ restrukturiranjem poduzeća, korištenjem novih tehnoloških mogućnosti, društveno odgovornih razvojnih modela, i dr. Starija generacija poduzetnika već danas podržava djecu da iskuse poduzetništvo razvijajući vlastite projekte, a kasnije se spremniji priključe obiteljskom poduzeću kroz nasljeđivanje ili stvaranjem obiteljskih klastera. No, isto tako moguć je pesimističan scenarij gdje će nepovoljni gospodarski trendovi, velika razlika u gospodarskoj razvijenosti županija i visoka percepcija korupcije, uz nedostatno planiranje tranzicije starije generacije, dodatno potaknuti migracije mladih i otpor prema poduzetništvu. Tada će održivost obiteljskih poduzeća, bez adekvatnog rješenja i pomoći u pronalasku drugih mogućnosti, biti ozbiljno ugrožena.

6. Je li i za koga metoda izrade scenarija korisna u razumijevanju procesa generacijske tranzicije u budućnosti? Zašto? Prednost prikazivanja interakcija faktora kroz scenarije je u

jednostavnom predstavljanju mogućih budućnosti, nastalih variranjem optimističnog i pesimističnog razvoja utjecajnih faktora u budućnosti. Mjere prilagodbe za sve scenarije prikazale su kako se na glavne pokretačke sile i faktore može utjecati te su identificirani dionici koji na njih utječu. Analiza prilika i rizika izrađena radi primjene izrađenih scenarija, ukazala je na mogućnosti i potrebu (pro)aktivnog uključivanja različitih dionika i davanja doprinosa uspješnijim generacijskim tranzicijama u budućnosti. Doprinos se očekuje od glavnih dionika tranzicije, jedinica lokalne i područne samouprave, vlade (resornih ministarstava), lokalne zajednice, obrazovnih institucija, nevladinih udruga, konzultanata i savjetnika, institucija za cjeloživotno obrazovanje, medija, potpornih institucija i ostalih relevantnih institucija odgovornih za razvoj sektora malih i srednjih poduzeća. Njihova (pro)aktivnost može značiti realizaciju optimističnog scenarija s brojnim mogućnostima provođenja generacijske tranzicije i održivog razvoja obiteljskih poduzeća kroz generacije. Njihova pasivnost može značiti realizaciju pesimističnog scenarija koje stavlja poduzetništvo (ne samo obiteljsko) na marginu interesa i pojačava brojne društvene i gospodarske rizike.

Značaj ovog istraživanja ogleda se u njegovom metodološkom i praktičnom doprinosu. Dosadašnja istraživanja uglavnom su se bazirala na analizi internih ili vanjskih faktora koji utječu na generacijsku tranziciju, izolirani jedni od drugih. Tijekom istraživanja nisu pronađeni radovi koji promatraju rezultate njihove interakcije. Naglasak ovog istraživanja je sistemski pristup sagledavanja budućnosti koji uvažava međuzavisnost i uzročno-posljedične veze među pojedinim elementima. Isto tako, u istraživanju obiteljskog poduzetništva, dominiraju studije slučaja i kvantitativne istraživačke metode. Rijetko se koriste kvalitativne istraživačke metode koje uključuju interakciju istraživača i ispitanika, i koje obuhvaćaju perspektive različitih dionika. U ovom istraživanju, korištena je kombinacija kvalitativnih metoda istraživanja koje su uključivale interne i vanjske dionike povezane s generacijskom tranzicijom. Fokus grupe omogućile su interakciju istraživača s ispitanicima. Sama metoda izrade scenarija ima snažnu komunikacijsku i koordinacijsku funkciju jer se u svim fazama procesa inzistira na povezivanju znanja, iskustva i razmišljanja različitih dionika na temelju kojih se donose određene pretpostavke i odluke istraživača. Zbog toga je čitav tijek istraživačkog procesa opisan vrlo detaljno, kako bi se prikazalo u kojoj mjeri su nova saznanja u različitim fazama istraživanja utjecala na daljnji tijek istraživanja.

Veliki izazov bio je pronaći adekvatne zainteresirane ispitanike u različitim fazama istraživanja. Puno je vremena utrošeno u pronalazak i motiviranje sudionika da sudjeluju u istraživanju, osobito u početnim fazama procesa, a kasnije radi navedene koordinacije čitavog

istraživačkog procesa. Neiskustvo u korištenju ove metode svakako je tome doprinijelo. Iako su odabrani relevantni predstavnici internih i vanjskih dionika, ne treba zanemariti kako individualne karakteristike ispitanika uključenih u proces predviđanja utječu na njegov rezultat. Taj je utjecaj posebno naglašen u tehnici *360° Stakeholder Feedback* gdje možemo pretpostaviti da su interni dionici visoko vrednovali vanjske faktore koji su na njih osobno i na njihovo obiteljsko poduzeće ostavili značajne posljedice, a zapostavili druge faktore koji mogu biti jednako toliko značajni, ali se s njihovim potencijalnim utjecajima nisu mogli u tolikoj mjeri povezati.

Praktičan doprinos ovog istraživanja je identifikacija internih i vanjskih faktora koje različiti dionici prepoznaju važnima za proces generacijske tranzicije i sagledavanje različitih mogućnosti njihovih interakcija i rezultata takvih interakcija na budućnost generacijske tranzicije. Osim toga, scenariji su istaknuli i dionike koji na različite načine mogu utjecati na budućnost generacijske tranzicije – pozitivno, svojom aktivnošću i negativno, svojom pasivnošću. Predložene su mjere prilagodbe koje jasno ukazuju na mogućnosti njihovog djelovanja za sva tri opisana scenarija budućnosti generacijske tranzicije. Za potrebe istraživanja oformljena je baza kontakata obiteljskih poduzetnika koja će se moći koristiti i u budućnosti radi istraživanja obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj. S obzirom na broj pojedinaca i institucija uključenih u istraživanje, i onih kojima se pristupilo a nisu se uključili, može se zaključiti kako je istraživanje utjecalo na podizanje svijesti različitih dionika o važnosti teme generacijske tranzicije za budućnost.

S obzirom na mogućnosti kombiniranja različitih istraživačkih tehnika u okviru scenario metode, predlaže se daljnje korištenje ove futurološke metode za predviđanje budućnosti drugih procesa koja se događaju u obiteljskim poduzećima (npr. transfer znanja, socijalnog kapitala ili vrijednosti sa starije na mlađu generaciju). S obzirom na preporuke proizašle iz ovog istraživačkog rada, bilo bi zanimljivo istražiti mogućnosti razvoja kolaborativnih razvojnih modela obiteljskih poduzeća s mrežom drugih organizacija, poduzeća i pojedinaca, u obliku interesnih klastera (na lokalnoj razini). Na lokalnoj razini je jednostavnije identificirati i povezati dionike koji dijele određene vrijednosti i probleme zajednice u kojoj žive i djeluju. Ovakvi modeli omogućili bi rješavanje razvojnih problema poduzetnika i stvarali dodane vrijednosti u razvoju lokalnih područja, putem novih oblika partnerstva i povezivanjem aktivnosti različitih dionika. Takve promjene ne mogu se događati neplanski jer zadiru u generacijske karakteristike mladih nasljednika obiteljskih poduzeća (individualizam) i aktiviraju dionike koji se do sada nisu svjesno bavili problemom

generacijske tranzicije (obrazovne ustanove, potporne institucije, nevladine organizacije, …). Preporuka za buduća istraživanja je istražiti kako prevladati izazove koji koče suradnje koje bi pomogle stvaranju jednog otvorenog, poticajnog okruženja radi unapređenja općeg dobra za pojedince, ali i društvo u cjelini.

REFERENCE

1. Alcamo, J. *Environmental Futures: The Practice of Environmental Scenario Analysis*. Elsevier, 2009.
2. Alcorn, P.B. *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill, 1982.
3. Alpeza, M., Peura, K. „Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj". CEPOR, 2012. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf, accessed 29.8.2017.
4. Anderson, A.R., Jack, S.L., Drakopoulou Dodd, S. „The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm." *Family Business Review* 18(2) (2005)
5. „Are Family Businesses the Best Model for Emerging Markets?" Wharton, May 31, 2016. http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/family-business-model-works-better-markets-others/, accessed 30.11.2016.
6. Bae, J., Kim, Y., Lee, J. „Factors Associated With Subjective Life Expectancy: Comparison With Actuarial Life Expectancy." *Journal of Preventive Medicine and Public Health* 50(4) (2017): 240–250.
7. Barber, M. „Wildcards – Signals from a Future Near You." *Journal of Futures Studies* 11(1) (2006): 75–94.
8. Barnes, L.B., Hershon, S. A. „Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review* 4(54) (1976): 105–114.
9. Baron, J., Lachenauer, R. „The 5 Models of Family Business Ownership." *Harvard Business Review*, September 20, 2016. https://hbr.org/2016/09/the-5-models-of-family-business-ownership, accessed 9.7.2018.
10. Barry, B. „The Development of Organisation Structure in the Family Firm." *Journal of General Management* 3(1) (1975): 42-60.
11. Beaulieu, R.P., Love, G.L. „Forgetting the Past: The Key to Predicting the Future." *International Journal of Humanities and Social Science* 1(9) (2011). http://www.ijhssnet.com/journals/Vol._1_No._9_Special_Issue_July_2011/2.pdf, accessed 13.10.2016.
12. Beaulieu, S., Pasquero, J. „Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking". *The Journal of Corporate Citizenship* 6 (2002): 53-69.
13. Beblavý, M., Veselková, M. „Future Scenarios of the Qualifications and Skills in the European Union." (2014). www.biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=589, accessed 7.9.2019.
14. Beckhard, R., Dyer, W.G., Jr. „Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics* 12(1) (1983): 5–12.
15. Beehr, T.A., Drexler, J.A., Jr., Faulkner, S. „Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Business." *Journal of Organizational Behavior* 18(3) (1997): 297-312.
16. Berger, G. "Human Science and Forecasting", *La Revue des Deux Mondes* 3, February 1, 1957.
17. Bilodeau, B., Rigby, D.K. „A Growing Focus on Preparedness." *Harvard Business Review* (2007). https://hbr.org/2007/07/a-growing-focus-on-preparedness, accessed 14.7.2019.
18. Bishop, P., Hines, A., Collins, T. "The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques". *Foresight* 9(1) (2007): 5-25.

19. Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., Thrane, C. „The Question We Care About: Paradigms and Progression in Entrepreneurship Education.“ *Industry and Higher Education* 25(6) (2011): 417 -427.
20. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., Van Der Heijden, K. „The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning.“ *Futures* 37 (2005): 795–812.
21. Buble, M. *Management*. Split: Ekonomski fakultet, 1993.
22. Bušić, V. „Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj.“ *Portal 53* (2017). http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/, accessed 14.2.2019.
23. Cardoso, J.F., Emes, M.R. „The Use and Value of Scenario Planning.“ *Modern Management Science & Engineering* 2(1) (2014): 19-42
24. Carlock, R., Ward, J. Strategic Planning for The Family Business. Springer, 2001.
25. Carlson, J., Knaus W. Albert Ellis Revisited. Routledge, 2014.
26. Carsrud, A.L., Brännback, M. *Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics.* Springer, 2011.
27. Carsrud. A. L. „Meanderings of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Program.“ *Entrepreneurship Theory & Practice* 19(1) (1994): 39-48.
28. Cater III, J.J., Justis, R.T. „The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms.“ *Family Business Review* 22(2) (2009): 109–124.
29. Ceccoli, V.C. „On Work and Love – and Finding a Balance.“ June 4, 2012. http://drceccoli.com/2012/06/on-work-and-love-and-finding-a-balance/, accessed 26.8.2017.
30. Centre for Evaluation & Strategy Services. „Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers.“ December, 2013.
31. CEPRA. http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/, accessed 15.12.2016.
32. Chermack, T.J., Lynham, S.A. and Ruona, W.E.A. “A Review of Scenario Planning Literature”. *Futures Research Quarterly* 17(2) (2001): 7-31.
33. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. „Current Trends and Future Directions in Family Business and Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm.“ *2003 Coleman White Paper Series.*
34. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. „Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm.“ *Entrepreneurship Theory and Practice*, September 2005, pp. 555-576.
35. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L. „Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An introduction.“ *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (2005): 237–247.
36. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. „Defining Family Business by Behavior.“ *Entrepreneurship Theory and Practice*, July 1, 1999, pp. 19-39.
37. Churchill, N.C., Lewis, V.L. „The Five Stages of Small Business Growth.“ *Harvard Business Review* 61(3) (1983): 30-50.
38. Churchill. N.C., Hatten. K.J. „Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses.“ *American Journal of Small Business* 11(3) (1987): 51-64.
39. CIA. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2102.html, accessed 8.7.2018.
40. Conway, M. „Foresight: An Introduction.“ *Thinking Futures*, 2015. http://thinkingfutures.net/wp-content/uploads/TFRefGuideForesight1.pdf, accessed 19.10.2016.

41. Correa, C.C. „Black Swan Theory: We Know Absolutely Nothing & the Finding of Atypical Events Optimization-Method“, 2012. http://www.actuaries.org/mexico2012/papers/castrocorrea.pdf, accessed 2.11.2016.
42. Courtney, H. „Decision-Driven Scenarios for Assessing Four Levels of Uncertainty.“ *Strategy and Leadership* 3(1) (2003): 14-22.
43. Cuhls, K. „From Forecasting to Foresight Processes - New Participative Foresight Activities in Germany.“ *Journal of Forecasting*, J. Forecast 22 (2003): 93–111.
44. Čovo, P. „Održivo poduzetništvo.“ Nastavni materijal. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, 2007.
45. Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J., Long, R.G. „Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review.“ *Family Business Review* 29(1) (2016): 44-64.
46. Dator, J. „Will You Surf the Tsunamis of Change?“ *Hawaii Research Center for Futures Studies*, University of Hawaii, 1997. http://www.futures.hawaii.edu/publications/futures-visions/SurfingTsunami1997.pdf, accessed 30.9.2016.
47. Davidson, C. „Insights Into the Scenario Planning Methodology“, 2014. http://www.transport.govt.nz/assets/Uploads/Our-Work/Documents/fd-international-experiences-of-scenario-planning.pdf, accessed 22.11.2016.
48. Davis, I. „The Biggest Contract.“ *The Economist*, May 26, 2005.
49. Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I., Gersick K. E. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.* USA: Harvard Business Press, 1997.
50. Davis, P. „Realizing the Potential fo the Family Business.“ *Organizational Dynamics* 12(1) (1983): 47-56.
51. De Massis, A., Chua, J.H., Chrisman, J. J. „Factors Preventing Intra-Family Succession.“ *Family Business Review* 21(2) (2008): 183-199.
52. Dimock, M. „Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins“. *Pew Research Center*, January 17, 2019. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/, accessed 31.8.2019.
53. Donnelley, R.G. „The Family Business.“ *Family Business Review* 1(4) (1988): 427-445.
54. Donnelly, R.G. „The Family Business.“ *Harvard Business Review* 2(42) (1964): 93-105.
55. Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M. „Succession Issues within Family Enterprises in Transition Economies“ *Društvena istraživanja Zagreb* 16(4-5) (2007): 751-779.
56. Dumičić, K., Knežević, S. „Anketno istraživanje prakse predviđanja promjena u vlastitome poslovanju i u poslovnome okruženju hrvatskih poduzeća.“ *Ekonomski pregled* 58(3-4) (2007): 158-180.
57. Durance, P., Godet, M. „Scenario Building: Uses and Abuses.“ *Technological Forecasting & Social Change* 77 (2010): 1488–1492.
58. Dussault, M. *The Family Business Suicide Prevention Guide*. Huston, TX: Strategic Book Publishing and Rights Co., 2014.
59. Dyer, W.G., Jr. *Cultural Changes in Family Business: Anticipating and Managing Business and Family Transitions.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
60. Eckrich, C.J., McClure, S.L. *Working for a Family Business: A Non-Family Employee's Guide to Success.* UK: Palgrave Macmillan, 2011.
61. Edson, H. *What Color is Your Paradigm?* Walnut Creek, CA: The Management Advantage, Inc., 2003.
62. European Commission. „Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures, and Existing Studies.“ *Final Report of the Expert Group.*

November, 2009. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm#h2-expert-group-on-family-business, accessed 9.12.2016.
63. European Commission. „Our Global Neighborhood.“ *The Report of the Commission on Global Governance*, 1995. http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/chap2.htm, accessed 5.10.2016.
64. European Commission. „Scenario Building.“ http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/3_scoping/meth_scenario.htm#Variations, accessed 5.6.2017.
65. European Commission. „Strategy for a Sustainable and Digital Europe.“ March, 2020. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-sme-strategy-march-2020_en.pdf, accessed 18.6.2020.
66. „European Family Business Barometer.“ European Family Business, December 2014. http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/2d-efb-kpmg-family-business-barometer_online-version.pdf, accessed 19.12.2016.
67. „European Family Business Trends.“ KPMG, November 2015. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf, accessed 19.12.2016
68. Evert, R.E., Martin, J.A., McLeod, M.S., Payne, G.T. „Empirics in Family Business Research:Progress, Challenges, and the Path Ahead.“ *Family Business Review* 29(1) (2016): 17–43.
69. Fahey, L. *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 1998.
70. Fair-Schulz, A., Kessler, M. *German Scholars in Exile: New Studies in Intellectual History.* UK: Lexington Books, 2011.
71. Family Firm Institute. http://www.ffi.org/page/globaldatapoints, accessed 15.12.2016.
72. „Family Systems Theory.“ *International Encyclopedia of Marriage and Family.* Quoted in Encyclopedia.com: http://www.encyclopedia.com/reference/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/family-systems-theory, accessed 13.3.2018.
73. Figenwald, V. „Jerbić: Trebamo se pomiriti da budućnost proizvodnje pripada strojevima, a ne ljudima.“ *Lider*, May 29, 2017. https://lider.media/konferencijske-vijesti/jerbic-trebamo-se-pomiriti-da-buducnost-proizvodnje-pripada-strojevima-ne-ljudima/, accessed 14.6.2017.
74. Flechtheim, O.K. „Teaching the Future. A Contribution to the Intellectual and Moral Growth of the Participants.“ *Journal of Higher Education* 16(9) (1945): 460-465.
75. Flören, R.H. *Crown Price in the Clay*. Assen, Netherlands: Royal Van Gorcum, 2002.
76. Foltz, H.L., Ford, R. *For Such a Time as This: Strategic Missions Power Shifts for the 21st Century*. Pasadena, CA: William Carey Library, 2000.
77. „Foresight Guide – Frame: Skills for the Future.“ European Training Foundation (ETF), 2014.
78. Francis Clark. „Family Business Update Seminar.“ October 21, 2014. www.fcfp.cp.uk, accessed 2.8.1018.
79. Francis, T., Hoefel, F. „True Gen: Generation Z and its Implications for Companies“. *McKinsey and Company*, November, 2018. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies, accessed 31.8.2019.
80. Franklin, K. "The Best Predictor of Future Behavior is … Past Behavior". *Psychology Today*, January 3, 2013.

https://www.psychologytoday.com/us/blog/witness/201301/the-best-predictor-future-behavior-is-past-behavior, accessed 31.8.2019.
81. Freeman, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman, 1984.
82. Freeman, R.E., McVea, J. „A Stakeholder Approach to Strategic Management.“ Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper #01-02 (January 2001)
83. Friedman, B.D., Neuman Allen, K. „Systems Theory.“ In *Essentials of Clinical Social Work.*, eds. Brandell, J.R. SAGE Publications, Inc., 2014.
84. Friedman, M. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.“ *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
85. Future Studies: Center for Future Consciousness. http://www.centerforfutureconsciousness.com/pdf_files/Readings/FutureStudies.pdf, accessed 7.11.2016.
86. Galio, M.A., Sveen, J. „Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors.“ *Family Business Review* 4(2) (1991): 181-190.
87. Gayle, L. „3 Ways Gen Z Will Change the Workplace“. *The Predictive Index*, February 7, 2019. https://www.predictiveindex.com/blog/3-ways-gen-z-will-change-the-workplace/, accessed 31.8.2019.
88. Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M., Lansberg, I. *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business.* Boston: Harvard Business Press, 1997.
89. Ghamari-Tabrizi, S. *The Worlds of Herman Kahn: The Intuitive Science of Thermonuclear War*. Harvard University Press, April 22, 2005.
90. Giljević, T. „Okolina upravne organizacije.“ *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku* 31(3-4) (2005): 213-236.
91. Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. *Family Business Models: Practical Solutions fot the Family Business*. UK: Palgrave MacMillan, 2010.
92. Global Industry Vision (GIV) Report: AI, 5G, Digital Governance, Symbiotic Economy: 10 Tech Trends for 2025., https://www.thedailystar.net/bytes/news/the-future-according-huawei-global-industry-vision-2025-1800427, accessed 20.9.2019.
93. Godet, M. „The Art of Scenarios and Strategic Planning:Tools and Pitfalls.“ *Technological Forecasting and Social Change* 65 (2000): 3–22. http://en.laprospective.fr/dyn/anglais/articles/art_of_scenarios.pdf, accessed 17.10.2016.
94. Goodpaster, K.E. „Business Ethics and Stakeholder Analysis“. *Business Ethics Quarterly* 1(1) (1991):53-73.
95. Gordon, T.J. „Trend-Impact Method“. AC/UNU Millennium Project, 1994. http://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Gordon1994-Trendimpact.pdf, accessed 19.11.2019 (A)
96. Gordon, T.J. „Cross-Impact Method“. *AC/UNU Millennium Project*, 1994. http://www.lampsacus.com/documents/CROSSIMPACT.pdf, accessed 19.11.2019. (B)
97. „Great Expectations: The Next Generation of Family Business Leaders.“ PWC, April 2016. https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf, accessed 30.11.2016
98. Greiner, L. E. "Evolutions and Revolutions as Organizations Grow." *Harvard Business Review* 50(4) (1972): 37-46.
99. Hadfield, K. „A Structural Family Therapy Approach to Counselling Families“. *A Thesis/Practicum submitted to the Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba in partial fulfillment of the requirement of the degree of Master of Social Work.* The University of Manitoba, Faculty of Graduate Studies, 2001.

100. Hall, C. „How To Successfully Transfer Your Family Business To The Next Generation.“ *Forbes*, April 14, 2014. https://www.forbes.com/sites/ey/2014/04/14/family-businesses-are-making-their-own-succession-rules/#51da54634842, accessed 29.8.2017.
101. Handler, W.C. „Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses.“ *Family Business Review* 2(3) (1989): 257-276.
102. Handler. W.C. „Succession in Family Business: A Review of the Research.“ *Family Business Review* 2(2) (1994): 133-157.
103. Harms, H. „Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implifications of Heterogeneus Application for Family Business Research.“ *International Journal of Financial Studies* 3(2) (2014): 280-314.
104. Harvard News, Mark Zuckerberg's Commencement Address at Harvard, May 25, 2017. http://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017/, accessed 14.6.2017.
105. Hazan, C., Shaver, P.R. „Love and Work An Attachment -Theoretical Perspective.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 59(2) (1990): 270-280.
106. Hoover, E.A., Lombard Hoover, C. *Getting Along in Family Business: The Relationship Intelligence Handbook.* Routledge, NY & GB,1999.
107. Hrvatska enciklopedija. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=55057, accessed 7.11.2016.
108. Hrvatski jezični portal. http://hrvatski.enacademic.com/99843/falibilizam, accessed 7.11.2016.
109. Hrvatski leksikon. http://www.hrleksikon.info/definicija/zoonoze.html, accessed 2.8.2018.
110. Huss, W.R. „A Move Toward Scenario Analysis.“ *International Journal of Forecasting* 4(3) (1988): 377-388.
111. Ilišin, V.. Spajić-Vrkaš, V. “Potrebe, problemi i potencijali mladih u Hrvatskoj”. Istraživački izvještaj. Ministarstvo socijalne politike i mladih, 2015. http://www.mspm.hr/UserDocsImages/AA1/Potrebe,%20problemi%20i%20potencijali%20mladih%20u%20Hrvatskoj%20-%20zavr%C5%A1ni%20izvje%C5%A1taj%20istra%C5%BEivanja.pdf, accessed 3.7.2017.
112. Ilišin, V., Gvozdanović, A., Potočnik, D. *Demokratski potencijali mladih u Hrvatskoj.* Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, 2015.
113. Ilišin, V., Spajić-Vrkaš, V. *Generacija osujećenih. Mladi u Hrvatskoj na početku 21. stoljeća.* Zagreb: Institut za društvena istraživanja, 2017.
114. Isenberg, D. „The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution.“ *Harvard Business Review* 88 (6) (2010): 41-50.
115. James, H.S. „Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm.“ *International Journal of the Economics of Business* 6(1) (1999): 41-55.
116. Jurinski, J., Zwick, G.A. *Transferring Interests in the Closely Held Family Business.* Philadelphia, USA: ALI-ABA, 2002.
117. Kahn, H., Wiener, A. J. *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years.* Hudson Institute, 1967.
118. Kets de Vries, M.F.R. "The Dark Side of Entrepreneurship." *Harvard Business Review* 63 (6) (1985): 160-167 .
119. Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., Florent-Treacy, E. *Family Business on the Couch: a Psychological Perspective*. England: John Wiley & Sons Ltd, 2007.

120. Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., Poza, E.J. *Governance in Family Enterprises – Maximizing Economic and Emotional Success.* UK: Palgrave Macmillan, 2014.
121. Kosow, H., Gassner, R. *Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, Assessment, and Selection Criteria*. Bonn: Deutsches Institut fur Entwicklungspolitik, 2008.
122. Kružić, D., Bulog, I. *Obiteljska poduzeća: Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost.* Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta Splitu, 2012.
123. Kuhn, T.S., Hacking, I. *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago & London: The University of Chicago Press, 2012.
124. Lansberg, I. „The Succession Conspiracy". *Family Business Review* 1(2) (1988). http://www.lgassoc.com/wp-content/uploads/2014/05/The-Succession-Conspiracy-by-Ivan-Lansberg-HBR-Vol.-I-No.-2-Summer-1988.pdf, accessed 26.8.2017.
125. Lansberg, I. S., Perrow, E. L., Rogolsky, S. „Family Business as an Emerging Field." *Family Business Review* 1(1) (1988): 1-8.
126. Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. „Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4), May 14, 2004. https://www.researchgate.net/profile/Isabelle_Le_Breton-Miller/publication/227691188_Toward_an_Integrative_Model_of_Effective_FOB_Succession/links/0deec52c19319723df000000.pdf, accessed 24.1.2017.
127. Levinson, H. "Conflicts That Plague the Family Business." *Harvard Business Review* 49(2) (1971): 90-98.
128. Lider 1. „Ma: Kroz 30 godina najbolji izvršni direktori bit će roboti." *Lider*, April 25, 2017. https://lider.media/tehnopolis/ma-kroz-30-godina-najbolji-izvrsni-direktori-bit-ce-roboti/, accesed 14.6.2017.
129. Lider 2. „Top inženjer Googlea: „Singularitet" je blizu, roboti će u 12 godina doseći ljudsku inteligenciju." *Lider*, March 19, 2017. https://lider.media/aktualno/top-inzenjer-googlea-singularitet-je-blizu-roboti-ce-u-12-godina-doseci-ljudsku-inteligenciju/, accessed 14.6.2017.
130. Lider. „Milijarder Dalio razvija AI koji će preuzeti upravljanje najvećim hedge fondom svijeta." *Lider*, December 23, 2016, https://lider.media/aktualno/milijarder-dalio-razvija-ai-koji-ce-preuzeti-upravljanje-najvecim-hedge-fondom-svijeta/, accessed 14.6.2017.
131. Linestone, H.A.; Turoff, M. *The Delphi Method: Techniques and Applications.* Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program, 1975.
132. Litz, R.A. „The Family Business: Toward Definitional Clarity." *Family Business Review* 8 (1995): 71–81.
133. Litz, R.A., Pearson, A.W., Litchfield, S. „Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field." *Family Business Review* 25(1) (2012): 16-32.
134. Liu, Y., Mahmoud, M,. Hartmann, H., Stewart, S., Wagener, T., Semmens, D., Stewart, R., Gupta, H., Dominguez, D., Hulse, D., Letcher, R., Rashleigh, B., Smith, C., Street, R., Ticehurst, J., Twer, M., van Delden, H., White, D. „Formal Scenario Development for Environmental Impact Assessment Studies." U.S. Environmental Protection Agency Papers, Paper 77, 2008. http://digitalcommons.unl.edu/usepapapers/77, accessed 8.11.2016.
135. Loo, R. „The Delphi Method: A Powerful Tool for Strategic Management." *An International Journal* 25(4) (2002): 762-769.
136. Lyman. A. „Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?" *Family Business Review* 40(3) (1991): 303-324.

137. Maccabe, E. „5 Ways Family Businesses Can Retain Top Talent.“ *Forbes*, August 11, 2015. http://www.forbes.com/sites/ey/2015/08/11/5-ways-family-businesses-can-retain-top-talent/#1a7714c025ac, accessed 15.12.2016.
138. McEwan, T. *Managing Values and Beliefs in Organisations*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2001.
139. McMillan, S.S., King, M., Tully, M.P. „How to Use the Nominal Group and Delphi Techniques.“ *Springer*, 2016. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4909789/, accessed 17.10.2016.
140. Meehl, P.E. „Psychology, Philosophy, Psychiatry.“ *Encyclopedia.com*, February 14, 2003. https://www.encyclopedia.com/science/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/meehl-paul-everett, accessed 31.8.2019.
141. Meissner, P., Brands, C., Wulf, T. „Quantifiying Blind Spots and Weak Signals in Executive Judgment: A Structured Integration of Expert Judgment Into the Scenario Development Process“ *International Journal of Forecasting* 33(1) (2017): 244-253.
142. Mezulić Juric, J., Alpeza, M. *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima.* Zagreb: CEPOR, 2017.
143. Mietzner, D., Reger, G. „Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight.“ *Int. J. Technology Intelligence and Planning* 1(2) (2005): 220–239.
144. Mietzner, D., Reger, G. „Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight.“ *Int. J. Technology Intelligence and Planning* 1(2) (2005). http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/StragegicForesight2005.pdf, accessed 14.10.2016.
145. Millet, S.M. “The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities”. *Strategy & Leadership* 31(2) (2003): 16-24.
146. Milovan, A. »Radnici u Velikoj Gorici su najproduktivniji, ali ih i poslodavci najbolje plaćaju.« *Jutarnji list*, 5.11.2018. https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/radnici-u-velikoj-gorici-su-najproduktivniji-ali-ih-i-poslodavci-najbolje-placaju/8020826 /, accessed 20.9.2019.
147. Miljković Krečar, I. “Predviđanje poduzetničkog ponašanja u okviru Bandurine teorije samoefikasnosti.” Ph.D. diss., Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013.
148. Minuchin, S. *Families and Family Therapy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
149. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Chrisman, J.J., Spence, L.J. „Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms.“ *Business Ethics Q.* 21 (2011): 235–255.
150. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts.“ *Academic Management Review* 22(4) (1997): 853–886.
151. Mohr, L.A., Webb, D.J., Harris, K.E. „Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior.“ *The Journal of Consumer Affairs* 35(1) (2001): 50.
152. Moores, K., Barrett, M. *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*. Aldershot: Ashgate Publishing, 2002.
153. Morgaine, C. „Family Systems Theory.“ *CFS 410U*, Winter 2001. http://web.pdx.edu/~cbcm/CFS410U/FamilySystemsTheory.pdf , accessed 1.9.2019.
154. Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. „Factors Influencing Family Business Succession.“ *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2(3) (1996): 68–81.

155. Morris, R. „How Will Your Company Cope with the 100-Year Life?“ *EFMD Business Magazine*, October 6, 2016. http://globalfocusmagazine.com/how-will-your-company-cope-with-the-100-year-life/, accessed 24.1.2017.
156. Mullen, C. „Millennials Drive Big Growth in Sustainable Products.“ *The Business Journals*, December 28, 2018. https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2018/12/millennials-drive-big-growth-in-sustainable.html?page=all, accessed 31.8.2019.
157. Naughton, J. „Thomas Kuhn: The Man Who Changed the Way the World Looked at Science.“ *The Guardian*, August 19, 2012. https://www.theguardian.com/science/2012/aug/19/thomas-kuhn-structure-scientific-revolutions, accessed 14.9.2016.
158. Ogilvy, J. „Scenario Planning and Strategic Forecasting.“ Forbes, January 8, 2015. https://www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/#5a7fe80a411a, accessed 3.9.2019.
159. Ogilvy, J., Schwartz, P. *Plotting Your Scenarios*. Global Business Network, 2004.
160. Pavleković, A.E. „4. industrijska revolucija: Treba li uvesti porez na robote?“ *Lider*, May 17, 2017. https://lider.media/tehnopolis/treba-li-oporezivati-robote/, accessed 20.6.2017.
161. Pearson, A.W., Marler, L.E. „A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms.“ *Entrepreneurship Theory and Practice*, December 4, 2017.
162. Peračković, K., Rihtar, S. „Materijalizam kao društvena vrijednost i poticaj namjerama iseljavanja iz Hrvatske“, *Migracijske i etničke teme* 32(3) (2016):295–317.
163. Peters, T. J. *Thriving On Chaos: Handbook for a Management Revolution.* New York: Knopf, 1987.
164. Peterson, J. „Wild Cards: The Nature of Big Future Surprises.“ March 7, 2001. http://www.kurzweilai.net/wild-cards-the-nature-of-big-future-surprises, accessed 2.8.2018.
165. Phaal, R. „Roadmapping for Strategy and Innovation.“ *Centre for Technology Management*, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 2015. http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf, accessed 17.10.2016.
166. Phelps, R., Chan, C., Kapsalis, S.C. “Does Scenario Planning Affect Performance? Two Explanatory Studies”. *Journal of Business Research* 5(1) (2001):223-232.
167. Piganiol, P., Bestuzhev-Lada, I., Heller, A. et al. „Futurology.“ *International Social Science Journal* 11(4) (1969). http://unesdoc.unesco.org/images/0002/000216/021697eo.pdf, accessed 18.10.2016.
168. Poitras, J.G. „Passing the Baton From Generation to Generation.“ *Leadership Development International*, 2012. https://developandlead.com/2012/08/05/passing-the-baton-from-generation-to-generation/, accessed 25.1.2017.
169. Polšek, D. *Pokušaji i pogreške. Filozofija Karla Raimunda Poppera.* Zagreb: Biblioteka Filozofskih istraživanja, 1996.
170. Popper, R. „Foresight Methodology.“ In *The Handbook of Technology Foresight*, eds. Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. i Popper, R. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2008.
171. Popper, Karl R. *The Logic of Scientific Discovery*. New York: Harper & Row, 1968.
172. Potočnik, D., Adamović, M. *Iskustvo migracije i planirani odlasci mladih iz Hrvatske.* Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 2018.
173. Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X., and Klein, S.B. *Handbook of Research on Family Business*“. Edward Elgar Publishing, Inc., 2006.

174. Puma, S.M. „Scenario Planning (an Introduction).“ http://www.slideshare.net/stevepuma/scenario-planning-an-introduction, accessed 22.11.2016.
175. Radeljak Kaufman, P. „Metoda scenarija u istraživanju i planiranju prostora.“ *Hrvatski geografski glasnik* 78(1) (2016): 45–71.
176. Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., Kramer, A.M. „Scenarios as a Scholarly Methodology to Produce Interesting Research.“ *Futures* 71 (2015): 70-87.
177. RAND. „Delphi Method.“ http://www.rand.org/topics/delphi-method.html, accessed 17.10.2016.
178. Rhydderch, A. „Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique.“ *Futuribles International* (2017). https://www.researchgate.net/figure/BUILDING-THE-SCENARIO-MATRIX-USING-CRITICAL-UNCERTAINTIES_fig1_331564544, accessed 7.9.2019.
179. Rimac, M. „Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?“. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2012.
180. Rosenblatt. P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., Johnson, P. A. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
181. Roxburgh, C. „The Use and Abuse of Scenarios“, 2009. http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-use-and-abuse-of-scenarios, accessed 17.10.2016.
182. Santos, F. „Insights: Succession in the Family Business“. KPMG, 2015. http://www.kpmgfamilybusiness.com/insights-succession-family-business/, accessed 5.12.2016.
183. Santos, F. „The Alignment of Family Business and Social Entrepreneurship.“ KPMG, 2015. http://www.kpmgfamilybusiness.com/the-alignment-of-family-business-and-social-entrepreneurship/, accessed 30.11.2016.
184. Schein, E. H. "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture." Organizational Dynamics 12 (1) (1983): 13-28 .
185. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
186. Schuman, A., Stutz, S., Ward, J. *Family Business as Paradox.* UK: Palgrave Macmillan, 2010.
187. Shanker, M.C., Astrachan, J.H. „Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review* 9 (1996): 107–123.
188. Sharma, P. „An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.“ *Family Business Review* 17(1) (2004): 1–36.
189. Sharma, P. „Stakeholder Management Concepts in Family Firms.“ *In Proceedings of the International Association for Business and Society*, *Proceedings of the Twelfth Annual Meeting*, Sedona, AZ, vol.12 (2001): 483-493.
190. Sharma, P. „Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology.“ Wilfrid Laurier University, Business and Economics, 2003.
191. Sharpe, B., van der Heijden, K. *Scenarios for Success*. West Sussex, England: John Wiley and Sons Ltd., 2007.
192. Shrader, R.W., McConnell, M. „Security and Strategy in the Age of Discontinuity: A Management Framework for the Post-9/11 World.“ January 9, 2002, no. 26, http://www.strategy-business.com/article/11439?gko=f0413, accessed 13.9.2016.
193. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. „Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?“, GEM Hrvatska 2018. Zagreb: CEPOR, 2019.

194. „Sistemska porodična psihoterapija.“ Psihologika. http://psihologika.rs/sistemska-porodicna-psihoterapija/, accessed 13.3.2018.
195. Smith, S.K., Tayman, J., Swanson, D.A. *Trend Extrapolation Methods*. In: State and Local Population Projections. The Springer Series on Demographic Methods and Population Analysis. Dordrecht: Springer, 2002.
196. Stalk, G., Foley, H. „Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses.“ *Harvard Business Review*, January–February 2012. https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses, accessed 15.12.2016.
197. Stem, M.H. *Inside The Family-Held Business.* New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1986.
198. Sternberg, E. *Just Busines.* London/Oxford: Warner/Blackwell, 1994.
199. Stewart, A., Lumpkin, G.T., Katz, J.A. *Entrepreneurship and Family Business*. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2010.
200. Stilin, A. „Suvremeni trendovi u poduzetništvu“ . *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* 7(1) (2016): 39-46.
201. Swartz, L., Huff, S., Harper, J. „Getting to Know Gen Z: How The Pivotal Generation is Different From Millennials.“ http://www.millennialmarketing.com/wp-content/uploads/2016/12/FutureCast_The-Pivotal-Generation-7.pdf, accessed 19.2.2018.
202. Swetnam, T.W., Allen, C. D., Betancourt, J. L. „Applied Historical Ecology: Using the Past to Manage for the Future.“ *Ecological Applications* 9(4) (1999): 1189-1206.
203. Tafra-Vlahović, M.„Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja.“ *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima* 3(5) (2009): 163–186.
204. Tagiuri, R., Davis, J. „Bivalent Attributes of the Family Firm.“ *Working paper*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982.
205. Taleb, N.N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House, Inc., 2007.
206. „The Five Trends of Family Business.“ The Family Business Consulting Group, 2009. http://www.thefbcg.com/The-Five-Trends-of-Family-Business/, accessed 24.1.2017.
207. „The Four Forces of Entrepreneurial Opportunities.“ *The MIT Entrepreneurship Review*, March 28, 2010. http://miter.mit.edu/articlefour-forces-entrepreneurial-opportunities/, accessed 25.5.2016.
208. The Millenium Project. http://www.millennium-project.org/index.html, accessed 12.9.2016.
209. Tidd, J. „Innovation Models.“ *Imperial College London*, 2006. http://www.emotools.com/media/upload/files/innovation_models.pdf, accessed 16.9.2016.
210. Turina, A. „Primjena metodologije sistemske dinamike u analizi stanovništva.“ *Demografska istraživanja*, Migracijske i etničke teme 25(3) (2009): 189–211.
211. Twiddle, D. „Appointing a Non-Executive.“ Family Business United, January 2014.
212. Vallone, C. „Contribution on Family Business Definition.“ In *Proceedings of XXXVI AIDEA Conference*, 2013. http://www.aidea2013.it/docs/275_aidea2013_management-organization.pdf, accessed 12.3.2018.
213. Van Notten, P. „Writing on the Wall - Scenario Development in Times of Discontinuity.“ Ph.D. diss., Maastricht University, Maastricht, 2005.
214. Van Rij, V. „New Emerging Issues and Wild Cards as Future Shakers and Shapers“, 2010. http://www.academia.edu/8614030/wild_cards_as_future_shapers_and_shakers, accessed 2.11.2016.

215. Venter, W.P., Kruger, S. „The Contribution of Familiness to the Performance of Family Businesses“. *Acta Commercii* 4 (2004):14-28.
216. Von Bertalanffy, L. „The History and Status of General Systems Theory.“ *The Academy of Management Journal* 15(4) (1972): 407-426.
217. Voros, J. „Reframing Environmental Scanning: An Integral Approach.“ *Foresight* 3(6), December 2001.
218. Voros, J. „A Generic Foresight Process Framework .„ *Foresight* 5(3) (2003): 10-21
219. Voros, J. „A Classification Framework for Prospective Methods.“ *Foresight* 8(2) (2016): 43-56
220. Wack, P. „Scenarios: Uncharted Waters Ahead.“ *Harvard Business Review* 63(5) (1985). https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead, accessed 1.12.2016.
221. Wagner Jakab, A. „Obitelj - sustav dinamičnih odnosa u interakciji“. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja 44 (2) (2008): 119-128
222. Wall, R.A. „An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm.“ *Journal of Small Business Management* 36 (1998): 24–32.
223. Walsh, G. „Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component.“ KPMG, 2015. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf, accessed 20.2.2018.
224. Ward, J.L. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
225. Ward, J.L. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*. New York: Palgrave MacMillan, 2004.
226. Weber, J., Lavelle, L., Lowry, T., et al. „Family, Inc.“ *BusinessWeek*, Special Report, October 10, 2003. http://www.businessweek.com/magazine/content/03_45/b3857002.htm, accessed 10.1.2010.
227. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.
228. Welter, F., Smallbone, D. „Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity.“ *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(4) (2006): 465-476.
229. Westhead, P., Cowling, M. „Family Firm Research: Need for a Methodological Rethink.“ *Entrepreneurship Theory&Practice* 22 (1998): 31–56.
230. Williams, W. „The Uneasy Peace at Occidental.“ *New York Times*, September 9, 1984, pp. 1–3 (business section).
231. Willig, C. *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Maidenhead, England: McGraw Hill/Open University Press, 2008.
232. Wortman, M.S. „Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm.“ *Family Business Review* 7 (1994): 3–27.
233. Wright, G., Cairns, G. *Scenario Thinking: Practical Approaches to the Future*. UK: Palgrave Macmillan, 2011.
234. Wulf, T., Brands, C., Meissner, P. „A Scenario-based Approach to Strategic Planning.“ Center for Scenario Planning, Roland Berger Research Unit, 2010. http://www.scenarioplanning.eu/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/user_upload/NEW_Tool_Description_360__Feedback.pdf, accessed 24.7.2017.
235. Wulf, T., Brands, C., Meissner, P. „A Scenario-Based Approach to Strategic Planning: Tool Description – Scenario Matrix.“ Roland Berger Research Unit, HHLWorking Paper #101 (July 2010)
236. Wulf, T., Meißner, P., Stubner, S. „A Scenario-Based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy.“ HHL – Leipzig Graduate

School of Management, 2010. http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0098.pdf, accessed 20.6.2017.
237. „2 Billion Jobs to Disappear by 2030.“ http://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/, accessed 15.6.2017.

POPIS TABLICA I SLIKA

Slika 2.1 Udio obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru, 2014. godina 11
Slika 2.2 Udio radne snage zaposlene u obiteljskim poduzećima u ukupnoj zaposlenosti, 2014. godina 11
Slika 2.3 Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom BDP-u, 2014. godina 11
Slika 3.1 Model tri kruga obiteljskog poduzetništva 25
Slika 3.2 Trodimenzionalni model razvoja obiteljskog poduzeća 37
Slika 3.3 Tipologija dionika na temelju prisutnosti triju karakteristika: moć, legitimnost i hitnost 46
Slika 3.4 Prikaz logike scenarija kroz ilustraciju polegnutog lijevka 63
Slika 3.5 Popperov dijamant tehnika predviđanja 74
Slika 3.6 Dijagram različitih razvojnih tijekova trenda uz pomoć TIA-e 78
Slika 3.7 Prikaz najjednostavnije kreativno-narativne tehnike kroz 2x2 matricu (na primjeru vladinih intervencija na brzinu klimatskih promjena) 82
Slika 3.8 Kreiranje scenarija uz pomoć morfološke analize 85
Slika 6.1 Percepcija vlastitih poduzetničkih osobina potencijalnih nasljednika 112
Slika 6.2 Percepcija vlastitih znanja, vještina i iskustva potencijalnih nasljednika 113
Slika 6.3 Povezanost prihvaćanja ideja i uvažavanja mišljenja potencijalnih nasljednika i njihovog interesa za preuzimanje upravljanja obiteljskim poduzećem 114
Slika 6.4 Distribucija dobi obiteljskih poduzetnika grupirana u razrede 123
Slika 6.5 Motivacija iza osnivanja obiteljskog poduzeća ispitanika 124
Slika 6.6 Usporedni prikaz vremenskog plana generacijske tranzicije upravljanja i vlasništva ispitanika 126
Slika 6.7 Mišljenje obiteljskih poduzetnika o interesu potencijalnih nasljednika za nasljeđivanje upravljanja i vlasništva 128
Slika 6.8 Ocjene znanja, vještina i iskustva potencijalnih nasljednika potrebnih za uspješnu generacijsku tranziciju 128
Slika 6.9 Interes obiteljskih poduzetnika za profesionalnim željama i interesima potencijalnih nasljednika 129
Slika 6.10 Očekivanja obiteljskih poduzetnika da će potencijalni nasljednici naslijediti obiteljsko poduzeće 130
Slika 6.11 Planiranje generacijske tranzicije obiteljskih poduzetnika 131
Slika 6.12 „Slijepe točke“ na području utjecaja faktora 142

Slika 6.13 Matrica utjecaja i neizvjesnosti za proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima 145
Slika 6.14 Dijagram utjecaja za proces generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima... 147

Tablica 3.1 Različite definicije obiteljskog poduzeća od 1964 do 2000. godine 20
Tablica 6.1 Razlozi interesa, manjka interesa ili neodlučnosti potencijalnih nasljednika za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća..... 117
Tablica 6.2 Rezultati rasprave svih fokus grupa s potencijalnim nasljednicima predstavljeni kroz pet odabranih tema 120
Tablica 6.3 Glavna područja djelatnosti obiteljskih poduzeća ispitanika..... 124
Tablica 6.4 Razlozi odluke za generacijsku tranziciju, protiv generacijske tranzicije ili neodlučnosti 125
Tablica 6.5 Ocjena faktora koji utječu na generacijsku tranziciju..... 146
Tablica 6.6 Analiza prilika i rizika pojedinih scenarija za proces generacijske tranzicije u budućnosti i mjere prilagodbe..... 157

PRILOZI

PRILOG 1. Izvori diskontinuiteta

PRILOG 2a. Upitnik problema i potreba mlađe generacije obiteljskih poduzetnika

PRILOG 2b. Upitnik problema i potreba starije generacije obiteljskih poduzetnika

PRILOG 3a. Vanjski faktori koji utječu na generacijsku tranziciju (iz sekundarnih izvora podataka)

PRILOG 3b. Opis odabranih institucija (vanjskih dionika) za empirijsko istraživanje u okviru tehnike 360° Stakeholder Feedback i njihove povezanosti s problemom generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

PRILOG 3c. Prva faza ispitivanja (360° Stakeholder Feedback)

PRILOG 3d. Vanjski faktori koji utječu na generacijsku tranziciju (iz primarnih izvora podataka)

PRILOG 3e. Druga faza ispitivanja (360° Stakeholder Feedback)

PRILOG 1. Izvori diskontinuiteta

Pokretači/ izvori diskontinuiteta	*Objašnjenje:*	*Problemi:*
Nova tržišta	Većina tržišta razvija se kroz proces rasta ili segmentacije. Međutim, u određenim periodima pojavljuju se potpuno nova tržišta koja se ne mogu predvidjeti ili istražiti primjenom konvencionalnih analitičkih metoda.	Etablirana poduzeća ih ne primjećuju jer su fokusirani na postojeća tržišta, ne uočavaju potencijal u novim tržištima i zanemaruju ih jer su mala ili ne predstavljaju njihova preferencijalna ciljna tržišta.
Nove tehnologije	Dolazi do promjena u tehnologiji proizvoda ili procesa konvergencijom ili dozrijevanjem tehnoloških postignuća (npr. industrijska automatizacija, mobiteli) ili kao rezultat pojedinačnog tehnološkog otkrića (npr. LED kao izvor bijele rasvjete).	Etablirana poduzeća to ne primjećuju jer je to izvan granice njihove analize tehnološkog okruženja. Prekretnica ne mora biti pojedinačno tehnološko otkriće već konvergencija ili dozrijevanje postojećih tehnologija proizvoda ili procesa čiji je zajednički učinak podcijenjen. Postoji i sindrom »nije izumljeno ovdje« (engl. *NIHS - Not Invented Here Syndrome)* u kojoj je korporativna kultura poduzeća takva da ne prihvaća rješenja razvijena izvan matičnog poduzeća, pa čak iako su bolja od onih interno razvijenih.
Nova politička pravila	Nova politička situacija koja oblikuje ekonomska i socijalna pravila može se drastično promijeniti – na primjer, slom komunizma postavio je alternativni model i mnoga poduzeća iz bivših država toga režima nisu mogla promijeniti način razmišljanja.	Stari način razmišljanja o tome kako se vodi posao je doveden u pitanje. Postojeća poduzeća ne uspijevaju prihvatiti i prilagoditi se novim pravilima.
Iscrpljenost tržišta	Poduzeća u zrelim industrijama mogu osjetiti potrebu za izlaskom ili radikalnom preorijentacijom u poslovanju, radi ograničenog prostora za inovaciju proizvoda ili procesa te povećanja konkurencije.	Postojeći sistem inoviranja je rigidan i zatvoren prema novim modelima koji bi mogli omogućiti nove razvojne puteve.
Promjena u tržišnom stavu ili ponašanju	Javno mnijenje ili ponašanje polako se mijenja i preuzima novi model – na primjer, glazbena industrija je usred revolucije u načinu isporuke (omogućene tehnološkim razvojem).	Etablirana poduzeća ne prihvaćaju promjene ili ustraju na alternativnim objašnjenjima određene pojave što onemogućuje prilagodbu novim tržišnim promjenama.
Deregulacija/ promjena u zakonskoj regulative	Politički i tržišni pritisci dovode do promjene zakonskih okvira koji postavljaju nova pravila – npr. liberalizaciju, privatizaciju ili deregulaciju.	Postavljena su nova pravila igre kojima se stari način razmišljanja i funkcioniranja teško može prilagoditi. Postojeća poduzeća stoga ne uviđaju prilike koje im se otvaraju niti prijetnje nastale regulatornim promjenama.

Pokretači/ izvori diskontinuiteta	*Objašnjenje:*	*Problemi:*
Lomovi na osjetljivim područjima	Dugotrajni problemi koji zabrinjavaju manjinu pojačavaju pritisak (preko interesnih skupina) i odjednom dolazi do zaokreta u sistemu (na primjer, društveni stav o pušenju ili zdravstvena briga društva oko prekomjernog debljanja).	Pravila igre naglo se mijenjaju, a krivo pozicionirani postojeći takmaci funkcioniraju pod starim pretpostavkama. Oni koji su u pozadini razvijali paralelne alternative mogu iznenada doći u fokus jer im novi uvjeti bolje odgovaraju.
Nezamislivi događaji	Nezamislivi događaji koji mijenjaju svijet te postavljaju potpuno nova pravila igre.	Nova pravila mogu oslabjeti postojeća poduzeća ili učiniti njihove postojeće kompetencije nepotrebnima.
Inovacija poslovnog modela	Uhodani načini poslovanja se propituju, postavljaju se novi okviri, obično od strane novih tržišnih takmaca, koji redefiniraju/ postavljaju nove okvire problema i posljedično »pravila igre«.	Nova poduzeća vide mogućnost ulaska i pozicioniranja na tržištu korištenjem novog poslovnog modela te redefiniraju pravila – čineći postojeća poduzeća, u najboljem slučaju, sljedbenicima.
Promjena »tehnološko-ekonomske paradigme« - sistemske promjene koje utječu na čitave sektore ili čak društva	Promjena se događa na sistemskom nivou te uključuje promjene tehnologije i tržišta. To uključuje konvergenciju brojnih trendova što rezultira »promjenom paradigme« kojom se mijenja stari poredak.	Teško je uočiti gdje počinje nova paradigma sve dok se ne uspostave nova pravila. Postojeća poduzeća ustraju na korištenju starog modela poduprti efektom jedrenjaka (engl. *sailing ship effect*) - revitalizacijom starog modela.
Arhitektonska inovacija	Promjene arhitekture sistema preinačuju pravila igre za sudionike na razini njegovih sastavnica.	Uhodana poduzeća razvijaju vlastite metode komunikacije, stjecanja i korištenja resursa i ostvaruju interakcije koje vode k inovacijama – prema razvijenom obrascu. Arhitektonske promjene na nivou sastavnica ponekad je teško pravovremeno utvrditi pa je time otežana i potreba da se njima prilagodi. To olakšava dolazak i pozicioniranje novopridošlica bolje osposobljenih za rad s novom arhitekturom.

Izvor: Tidd, J. „Innovation Models.“ Imperial College London, 2006. http://www.emotools.com/media/upload/files/innovation_models.pdf, accessed 16.9.2016.

PRILOG 2 a. Upitnik problema i potreba mlađe generacije obiteljskih poduzetnika

„UPITNIK PROBLEMA I POTREBA MLAĐE GENERACIJE OBITELJSKIH PODUZETNIKA“

Cilj ovog upitnika je *identificirati probleme i potrebe mlađe generacije obiteljskih poduzetnika povezane s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću*.

1. Dob:___ 2. Spol: M Ž

3. Koja ste generacija u obiteljskom poduzeću?
a) 1. generacija (osnivač) b) 2. generacija nasljednika c) 3. generacija nasljednika i više

4. Obiteljsko poduzeće je osnovano:
a) prije 1990. b) između 1990. i 1995. c) između 1996. i 1999. d) u novom mileniju

5. Želite li naslijediti obiteljsko poduzeće roditelja? DA NE NE ZNAM

6. Jeste li jedini/a potencijalni/a obiteljski/a nasljednik/ica? DA NE NE ZNAM

Pročitajte i procijenite u kojoj mjeri se dolje navedene tvrdnje odnose na Vas osobno, prema skali u nastavku:

1	*2*	*3*	*4*	*5*
***Uopće** se ne slažem.*	*Ne slažem se.*	*Niti se slažem, niti se ne slažem.*	*Slažem se.*	***U potpunosti** se slažem.*

Ako smatrate da postoji još neki važan problem ili potreba koji/a nedostaje u upitniku, molim Vas, nadopišite na kraju u prazan redak. Ako ne znate odgovor na pitanje, označite X.

7.	Nemam osobine poduzetnika.	1	2	3	4	5	X
8.	Nemam dovoljno znanja, vještina i iskustva potrebnog za uspješnu generacijsku tranziciju.	1	2	3	4	5	X
9.	Nisam motiviran/a aktivno se angažirati u obiteljskom poduzeću.	1	2	3	4	5	X
10.	Nisam zainteresiran/a naslijediti upravljanje/ vođenje obiteljskog poduzeća.	1	2	3	4	5	X
11.	Nisam zainteresiran/a naslijediti vlasništvo obiteljskog poduzeća.	1	2	3	4	5	X
12.	Osnivač očekuje da ću naslijediti obiteljsko poduzeće bez da je o tome razgovarao sa mnom.	1	2	3	4	5	X
13.	Osnivač ne prihvaća moje ideje i ne uvažava moje mišljenje vezano za obiteljsko poduzeće.	1	2	3	4	5	X
14.	Osnivač me ne pita za moje profesionalne želje i interese.	1	2	3	4	5	X
15.	Osnivač odgađa donošenje odluke o generacijskoj tranziciji.	1	2	3	4	5	X
16.	Osnivač nema izrađen plan generacijske tranzicije ili ga nije javno objavio.	1	2	3	4	5	X
17.		1	2	3	4	5	X

18. Što Vam predstavlja NAJVEĆI PROBLEM (koji bi trebalo riješiti) povezano s generacijskom tranzicijom u Vašem obiteljskom poduzeću?

19. Što Vam predstavlja NAJVEĆU POTREBU (koju biste željeli zadovoljiti) povezano s generacijskom tranzicijom u Vašem obiteljskom poduzeću?

PRILOG 2 b. Upitnik problema i potreba starije generacije obiteljskih poduzetnika

„UPITNIK PROBLEMA I POTREBA STARIJE GENERACIJE OBITELJSKIH PODUZETNIKA“

Cilj ovog upitnika je *identificirati probleme i potrebe starije generacije obiteljskih poduzetnika povezane s generacijskom tranzicijom u obiteljskom poduzeću*.

1. Dob:___ **2. Spol:** M Ž

3. Koja ste generacija u obiteljskom poduzeću?

b) 1. generacija (osnivač) b) 2. generacija nasljednika c) 3. generacija nasljednika i više

4. Godina osnutka obiteljskog poduzeća: _____

5. Obiteljsko poduzeće je osnovano radi:

a) nužnosti (otkaz, nemogućnost pronalaska zaposlenja, egzistencijalna pitanja, …)
b) prepoznate poslovne prilike
c) želje da budem „sam svoj šef“
d) nečeg trećeg: _____ (čega?)

6. Glavno područje djelatnosti obiteljskog poduzeća:

a) Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
b) Rudarstvo i vađenje
c) Prerađivačka industrija
d) Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
e) Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
f) Građevinarstvo
g) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
h) Prijevoz i skladištenje
i) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
j) Informacije i komunikacije
k) Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
l) Poslovanje nekretninama
lj) Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
m) Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
n) Obrazovanje
o) Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
p) Umjetnost, zabava i rekreacija
r) Ostale uslužne djelatnosti
s) Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i pružaju različite usluge za vlastite potrebe

7. Pravno-organizacijski oblik obiteljskog poduzeća je:

a) obrt b) slobodno zanimanje c) j.d.o.o.
d) d.o.o. e) OPG f) ostalo

8. Želite li da Vaša djeca naslijede Vaše obiteljsko poduzeće? DA NE NE ZNAM

Zašto? _____

9. Postoji li više potencijalnih obiteljskih nasljednika? DA NE NE ZNAM

10. Kada planirate obaviti <u>prijenos vlasništva</u> na mlađu generaciju u svom obiteljskom poduzeću?

a) u narednih 5 godina b) u narednih 10 godina c) u narednih 15 godina
d) u narednih 20 godina e) kada za to dođe pravi trenutak f) nikada

Zašto? _____

11. Kada planirate obaviti <u>prijenos upravljanja</u> na mlađu generaciju u svom obiteljskom poduzeću?

a) u narednih 5 godina b) u narednih 10 godina c) u narednih 15 godina
d) u narednih 20 godina e) kada za to dođe pravi trenutak f) nikada

Zašto? _____

Pročitajte i procijenite u kojoj mjeri se dolje navedene tvrdnje odnose na Vas osobno, prema skali u nastavku:

1	***2***	***3***	***4***	***5***
***Uopće** se ne slažem.*	*Ne slažem se.*	*Niti se slažem, niti se ne slažem.*	*Slažem se.*	***U potpunosti** se slažem.*

Ako smatrate da postoji još neki važan problem ili potreba koji/a nedostaje u upitniku, molim Vas, nadopišite na kraju u prazan redak.
Ako ne znate odgovor na pitanje, označite X.

12.	Potencijalni/a nasljednik/ica nema osobine poduzetnika.	1	2	3	4	5	X
13.	Potencijalni/a nasljednik/ica nema dovoljno znanja, vještina i iskustva potrebnog za uspješnu generacijsku tranziciju.	1	2	3	4	5	X
14.	Potencijalni/a nasljednik/ica nije motiviran/a aktivno se angažirati u obiteljskom poduzeću.	1	2	3	4	5	X
15.	Potencijalni/a nasljednik/ica nije zainteresiran/a naslijediti upravljanje/ vođenje obiteljskog poduzeća.	1	2	3	4	5	X
16.	Potencijalni/a nasljednik/ica nije zainteresiran/a naslijediti vlasništvo obiteljskog poduzeća.	1	2	3	4	5	X
17.	Očekujem da će moja djeca naslijediti obiteljsko poduzeće i razočaralo bi me da izaberu drugu karijeru.	1	2	3	4	5	X
18.	Ne prihvaćam ideje i ne uvažavam mišljenje djece vezano za obiteljsko poduzeće.	1	2	3	4	5	X
19.	Nisam pitao/la djecu za njihove profesionalne želje i interese.	1	2	3	4	5	X
20.	Odgađam donošenje odluke o generacijskoj tranziciji.	1	2	3	4	5	X
21.	Nemam izrađen plan generacijske tranzicije ili ga nisam javno obznanio/la.	1	2	3	4	5	X
22.		1	2	3	4	5	X

23. Što Vam predstavlja NAJVEĆI PROBLEM (koji bi trebalo riješiti) povezano s generacijskom tranzicijom u Vašem obiteljskom poduzeću?

24. Što Vam predstavlja NAJVEĆU POTREBU (koju biste željeli zadovoljiti) povezano s generacijskom tranzicijom u Vašem obiteljskom poduzeću?

PRILOG 3a. Vanjski faktori koji utječu na generacijsku tranziciju (iz sekundarnih izvora podataka)

Političko-pravni faktori/ trendovi:
vladine politike poticanja poduzetništva, porezno-pravni okvir za nasljeđivanje, institucionalna podrška za prijenos poslovanja formalnog i neformalnog tipa, budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje, obrazovanje za poduzetništvo, suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora, zaštita intelektualnog vlasništva, i dr.
Ekonomski faktori/ trendovi:
dugotrajna gospodarska kriza, *g*lobalni pristup znanju/ poslovnom povezivanju/ financiranju, novi izvori i oblici financiranja, novi poslovni modeli, važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća, i dr.
Sociološki ili društveni faktori/ trendovi:
produljenje životnog vijeka, snaženje potrebe za samoaktualizacijom i individualizacijom pojedinca, konformizam kod mladih i preusmjeravanje želja na životna područja u kojima ih je lakše ostvariti, sigurnost kao idealno obilježje radnog mjesta za mlade, ugled poduzetnika u društvu, rastuća vjera u vlastite sposobnosti i osobni autoritet mladih, slabljenje tradicionalnih vrijednosti, a snaženje materijalističkih vrijednosti, konstruiranje vlastitog identiteta i vrijednosno utemeljenog pogleda na svijet, promjene u obiteljskoj dinamici, promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu, i dr.
Tehnološki faktori/ trendovi:
računalna pismenost mladih, razvoj informacijskih tehnologija, digitalizacija, pametna rješenja na objedinjenim platformama, *e*-poduzeća, umjetna inteligencija, i dr.
Ekološki i etički faktori/ trendovi:
percepcija korisnosti obrazaca ponašanja na granici zakonski i etički dopustivog, sazrijevanjem i stjecanjem viših stupnjeva obrazovanja mladi gube vjeru u važnost osobnih kvaliteta, uz istodobni rast percepcije da presudnu ulogu za uspjeh u društvu imaju razni oblici privilegija, svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća, povjerenje kao preduvjet za uspjeh i izvrsnost, i dr.

PRILOG 3b. Opis institucija (vanjskih dionika) uključenih u empirijsko istraživanje u okviru tehnike 360° Stakeholder Feedback i njihove povezanosti s problemom generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) je neovisni *policy* centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR utječe na javno-političko okruženje i doprinosi oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje. CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja je dio CEPORa, a predstavlja informativni, savjetodavni i edukativni centar usmjeren na pružanje podrške obiteljskim i drugim malim i srednjim poduzećima u području prijenosa poslovanja i drugih specifičnih izazova vezanih uz upravljanje obiteljskim poduzećima. (www.cepor.hr)

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (MINGO) je središnje tijelo državne uprave u Republici Hrvatskoj koje obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: razvoj i unapređenje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, instrumente i mjere gospodarske politike; razvoj mikro, malog i srednjeg poduzetništva; industrijsku politiku i politiku primjene inovacija i novih tehnologija; upravljanje jamstvenim fondom za unapređenje industrije; poslove vezane uz primjenu i korištenje prava intelektualnog i industrijskog vlasništva i poticanje stvaralaštva u industriji i trgovini u cilju razvoja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva; rudarstvo; strategiju olakšavanja i poticanja ulaganja i izvoza. Ministarstvo obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost. (www.mingo.hr)

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (MRMS) je središnje tijelo državne uprave u Republici Hrvatskoj koje obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: politiku zapošljavanja; uređivanje radnih odnosa; tržište rada i aktivnu politiku zapošljavanja; programe radnih prekvalifikacija i povećanja zapošljivosti; sustav i politiku mirovinskog osiguranja; evidenciju nezaposlenosti i pomoć pri zapošljavanju; socijalno partnerstvo i odnose sa sindikatima i udrugama poslodavaca u području radnopravnih odnosa, tržišta rada i zapošljavanja; radnopravni status hrvatskih državljana zaposlenih u inozemstvu i poslove vezano uz njihov povratak i zapošljavanje u zemlji; radnopravni status stranih državljana zaposlenih u Republici Hrvatskoj; unapređenje sustava zaštite na radu; međunarodnu suradnju na području rada i zapošljavanja. Ministarstvo obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost. (www.mrms.hr)

Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) je javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske sa zadaćom rješavanja pitanja zapošljavanja i nezaposlenosti u najširem značenju tih pojmova. HZZ sudjeluje u razvoju hrvatskog tržišta rada, osobito u objedinjavanju cjelokupne ponude i potražnje rada da bi se postigla puna zaposlenost. HZZ promiče partnerski odnos s dionicima na tržištu rada i nudi usluge za razvoj ljudskih potencijala radi povećanja konkurentnosti radne snage i zadovoljenja potreba na tržištu rada. (www.hzz.hr)

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Djelatnost HBOR-a obuhvaća: financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva, financiranje infrastrukture, poticanje izvoza, potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva, poticanje zaštite okoliša, osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika. Osnivač i 100%-tni vlasnik HBOR-a je Republika Hrvatska. (www.hbor.hr)

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) pruža podršku poduzenticima kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište. Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija. Agencija također pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj. Usmjerena je na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora za ulaganje u istraživanje i razvoj. Djelatnosti HAMAG-BICRO-a u nadležnosti su Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta. (www.hamagbicro.hr)

KPMG Croatia d.o.o. je član mreže nezavisnih društava povezanih s KPMG International Cooperative („KPMG International“) iz Švicarske, jedne od najutjecajnijih konzultantskih kuća koja djeluje u 152 zemlje svijeta i pruža usluge poreznog i poslovnog savjetovanja i revizije. Sa zajednicom Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) vodi istraživanje pod nazivom „Europski barometar obiteljskih poduzeća“ kako europska obiteljska poduzeća percipiraju svoje poslovne rezultate i izglede za rast. U istraživanju sudjeluju i predstavnici obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, što nudi mogućnost usporedbe s drugim europskim zemljama koje sudjeluju u istraživanju. Posebnost ove konzultantske kuće je oformljena Grupa za obiteljska poduzeća, specijalizirana za rad s obiteljskim poduzećima. (www.kpmg.hr)

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) je dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava i interese svojih članova. Osnovala ju je grupa uglednih hrvatskih gospodarstvenika koji su prepoznali snagu zajedničkog djelovanja te ulogu udruge poslodavaca u tripartitnim odnosima. HUP sudjeluje u radu Gospodarsko-socijalnog vijeća na nacionalnoj razini kao najvišeg oblika tripartitinog socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj. U HUP-u postoji ukupno 30 granskih udruga, koje zastupaju specifične interese različitih gospodarskih grana, od kojih je najveća Udruga malih i srednjih poduzetnika. Udruga aktivno sudjeluje u izradi zakonske regulative, te u provođenju aktivnosti i projekata s ciljem promicanja interesa malog i srednjeg poduzetništva. (www.hup.hr)

Lider, ili punim nazivom tvrtka Lider media d.o.o., ima više proizvoda i usluga kojima servisiraju potrebe obiteljskih poduzeća. Njihov glavni proizvod je poslovni tjednik Lider, a zatim i portal koji svakodnevno izvješćuje o najvažnijim temama, poslovnim i političkim događajima u svijetu i zemlji. Bave se i organizacijom poslovnih skupova i seminara. Lider je osnovao tri kluba – Klub izvoznika, Studentski Lider klub i Klub obiteljskih tvrtki – kojima posebno posvećuju pažnju u svojim publikacijama i događanjima specijaliziranim za te ciljane skupine. (https://lider.media/)

ADIZES Southeast Europe (ASEE) privatna je tvrtka koja pruža usluge konzaltinga i obrazovanja menadžera pretežno u zemljama bivše Jugoslavije. Dio je mreže Adižes Instituta iz Santa Barbare (SAD) pa se dio njihovih aktivnosti obavlja po licenciranoj Adižes metodi. Osnovne djelatnosti ASEE su organizacijska terapija temeljena na Adižes metodologiji, konzalting u funkcionalnim područjima, edukacija koja se odvija kroz otvorene i *in-house* seminare i treninge te izdavaštvo. Osnovali su ASEE Klub 2040, gdje su članovi pripadnici druge generacije u obiteljskim tvrtkama; mladi ljudi između 20-40 godina za koji će do 2040. godine najvjerojatnije biti ključni ljudi u svojim obiteljskim tvrtkama. Članovi se okupljaju

na formalnim i neformalnim sastancima, a u stalnoj su vezi putem društvenih mreža. Kroz vlastiti ASEE Centar za razvoj obiteljskih tvrtki nudi edukativne i konzultantske usluge. (www.adizes.hr)

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku (EFOS) u okviru svojeg preddiplomskog i poslijedplomskog sveučilišnog programa, a posebno Međunarodnog centra za poduzetničke studije, ima kolegije koji se bave problematikom obiteljskog poduzetništva (Obiteljsko poduzetništvo i Upravljanje obiteljskim poduzećem), ali i brojne druge kolegije koji nisu usko specijalizirani za obiteljsko poduzetništvo, ali su važni i za obiteljska poduzeća. U okviru studijskih programa mentoriraju se brojni završni i diplomski radovi na teme obiteljskog poduzetništva, te ugošćuju obiteljski poduzetnici kao primjeri dobre prakse za teme koje se na nastavi obrađuju. Osim toga, EFOS je izvrsno povezan s ostalom lokalnom institucionalnom potporom za (obiteljske) poduzetnike, gdje surađuju na projektima i pružaju cjelovitu institucionalnu potpornu infrastrukturu za poduzetnike. (www.efos.unios.hr, www.ices.hr)

Veleučilište VERN' među institucijama visokog obrazovanja u Hrvatskoj, ima najbrojniju populaciju studenata koji dolaze iz obiteljskih poduzeća i pripremaju se za preuzimanje vlasničke i upravljačke uloge u obiteljskim poduzećima svojih roditelja, ili započinju vlastite poduzetničke pothvate. U okviru preddiplomskog stručnog programa Ekonomija poduzetništva ima kolegij Obiteljsko poduzetništvo, koji se nudi i inozemnim studentima u okviru Erasmus programa. Poduzetništvo je centralna tema koja se provlači kroz sve VERN'ove programe kroz poduzetničke kolegije, završne i diplomske radove, stručnu praksu, projekte (npr. #educationmeetsbusiness), sudjelovanja i/ili organizaciju različitih poduzetničkih događanja i programa. (www.vern.hr)

Zagrebački inovacijski centar ZICER osnovao je Grad Zagreb s ciljem unapređenja poduzetničkog okruženja i društva u cijelosti. Iako su usmjereni davanju podrške razvoju inovativnih visokotehnoloških proizvoda, programima inkubacije i akceleracije omogućavaju pristup svojim uslugama širokom krugu sadašnjih i budućih poduzetnika. Na raspolaganju imaju i *coworking* prostor, moderne modularne urede, laboratorije i ostalu poticajnu infrastrukturu. Edukacije i savjetovanja za unapređenje poduzetničkih kompetencija odvijaju se u ZICER Plavom uredu – Poduzetničkom centru grada Zagreba. (www.zicer.hr)

Razvojna agencija Grada Velika Gorica (VEGORA), osnovana je kao javna ustanova Grada Velike Gorice[24] s ciljem izgradnje stabilne platforme za pružanje informativne, savjetodavne, konzultantske i operativne podrške sudionicima lokalnog razvoja, sa snažnim naglaskom na umrežavanje javnih institucija, gospodarskih subjekata i organizacija civilnog društva. Ima ulogu prikupljanja informacija o resursima i potencijalima lokalnog područja te je kontakt točka za sve one koji kroz svoje aktivnosti i projekte žele doprinijeti gospodarskom rastu područja Velike Gorice. (www.vegora.hr)

[24] Prema analizi FINE (iz 2018. g.), grad najproduktivnijih, ali i najbolje plaćenih radnika u Hrvatskoj (Milovan, A. »Radnici u Velikoj Gorici su najproduktivniji, ali ih i poslodavci najbolje plaćaju.« *Jutarnji list*, 5.11.2018. https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/radnici-u-velikoj-gorici-su-najproduktivniji-ali-ih-i-poslodavci-najbolje-placaju/8020826/, accessed 20.9.2019.)

PRILOG 3c. Prva faza ispitivanja (360° Stakeholder Feedback)

Poštovani/a _____,

Pozivam Vas na sudjelovanje u istraživanju koji je važan dio moje doktorske disertacije koja se bavi **budućnošću generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima**.

Obiteljska poduzeća predstavljaju najčešći oblik malog i srednjeg poduzetništva u svijetu i zapošljavaju najviše svjetske radne snage. Posljednjih nekoliko desetljeća, tema koja je najviše preokupirala znanstvenu i stručnu javnost vezano za temu obiteljskog poduzetništva bila je generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima. Kroz taj period, na stotine znanstvenih i stručnih istraživanja ukazivala su na poraznu statistiku uspješnosti generacijske tranzicije. Vjerojatnost uspješne generacijske tranzicije može se predstaviti u omjeru 1:3, u korist neuspjelih tranzicija. Faktori koji najčešće doprinose neuspjelim tranzicijama interne su prirode i uglavnom se odnose na lošu komunikaciju koja se manifestira narušavanjem povjerenja među obiteljskim članovima, neprimjerenom pripremom potencijalnih nasljednika, i nedostatkom jasne i zajedničko artikulirane vizije i misije. Manji postotak istraživanja prepoznaje utjecaj vanjskih faktora na ovu problematiku. Budući da je danas većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj u godinama kada je tema generacijske tranzicije veoma aktualna i da ju planiraju provesti u narednih 10 godina, potrebno je primijeniti integrativni pristup sagledavanja ove problematike, uvažavajući sve bitne elemente vanjskog i internog okruženja i njihovu međuovisnost.

Svrha ovog dijela istraživanja u kojem ste pozvani sudjelovati, **je razviti različite scenarije razvoja budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i pripremiti različite dionike na ono što budućnost može donijeti**. Sobzirom na to da ste i sami prepoznati kao dionik koji je povezan s ovom problematikom (direktno ili indirektno), važan ste izvor informacija koje će mi pomoći u izradi navedenih scenarija. Istovremeno, vjerujem da će rezultati ovog istraživanja pomoći i Vama da osvijestite svoju ulogu u procesu generacijske tranzicije.

Vjerujem da ispunjavanje ovog kratkog upitnika neće oduzeti previše Vašeg vremena, a način na koji ćete ispunjavati upitnik ovisi o Vama. Naime, upitnik se sastoji od pet (5) područja utjecaja na problem generacijske tranzicije: politički/ pravni faktori, ekonomski faktori, društveni faktori, tehnološki faktori, ekološki faktori. Možete se odlučiti navesti po jedan faktor po području, više faktora po pojedinim područjima ili niti jedan (ako u određenom području ne prepoznajete faktor koji bi mogao utjecati na problem generacijske tranzicije). Svaka informacija koju navedete, korisna je i nije se potrebno opterećivati ispravnošću navođenja naziva i svrstavanja određenog faktora, i sl.

Upitnik je u potpunosti anoniman za sve osim za mene kao autoricu istraživanja budući da se upitnik sastoji od dva dijela. U ovom prvom, kojeg ste upravo dio, navodite faktore koji mogu utjecati na budućnost generacijske tranzicije. U drugom dijelu, nakon što se obrade podatci ovog prvog upitnika, zamolit ću Vas da ocijenite faktore koje je većina prepoznala kao najutjecajnije, prema intenzitetu i neizvjesnosti njihovog razvoja. Rezultat toga bit će izrađeni scenariji budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, s dodatnim inputom stručnjaka iz različitih područja s kojima ću dalje na njima raditi.

Lijepo molim da upitnik ispunite do _____.

Unaprijed hvala!
Prema iskazanom interesu, rezultate ću Vam proslijediti po završetku istraživanja.

Srdačno,
Iva Senegović

UPITNIK (1. faza):

GENERIRANJE FAKTORA KOJI UTJEČU NA BUDUĆNOST GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

1. Molim Vas navedite važne **POLITIČKE/ PRAVNE FAKTORE** koji mogu imati utjecaj na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i moguće rezultate njihova utjecaja.

Utjecajni faktor:	Rezultat(i) utjecaja navedenog faktora:
1.	1.

2. Molim Vas navedite važne **EKONOMSKE FAKTORE** koji mogu imati utjecaj na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i moguće rezultate njihova utjecaja.

Utjecajni faktor:	Rezultat(i) utjecaja navedenog faktora:
1.	1.

3. Molim Vas navedite važne **DRUŠTVENE FAKTORE** koji mogu imati utjecaj na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i moguće rezultate njihova utjecaja.

Utjecajni faktor:	Rezultat(i) utjecaja navedenog faktora:
1.	1.

4. Molim Vas navedite važne **TEHNOLOŠKE FAKTORE** koji mogu imati utjecaj na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i moguće rezultate njihova utjecaja.

Utjecajni faktor:	Rezultat(i) utjecaja navedenog faktora:
1.	1.

5. Molim Vas navedite važne **EKOLOŠKE FAKTORE** koji mogu imati utjecaj na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima i moguće rezultate njihova utjecaja.

Utjecajni faktor:	Rezultat(i) utjecaja navedenog faktora:
1.	1.

PRILOG 3d. Vanjski faktori koji utječu na generacijsku tranziciju (iz primarnih izvora podataka)

Političko-pravni faktori/ trendovi:
konzistentnost politika, funkcioniranje pravnog sustava, podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća, administrativne barijere za rast i razvoj poslovanja, hrvatsko članstvo u EU-u, prednost se daje pokretanju nečeg novoga u odnosu na nastavljanje postojećeg (obiteljsko poduzetništvo) ili kupovini već isprobanih rješenja (franšiza), dostupnost pravnih stručnjaka za pružanje podrške poduzetnicima u procesu prijenosa poslovanja, i dr.
Ekonomski faktori/ trendovi:
razvoj gospodarstva, dinamične promjene na tržištu (vezano za ponudu i potražnju), dostupnost različitih financijskih instrumenata, i dr.
Sociološki ili društveni faktori/ trendovi:
prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji, migracija mladih, opća malodušnost i osjećaj nemoći za rješavanje nagomilanih društvenih problema, podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici, demografska situacija, individualizam, promjene tradicionalne obitelji, društveni ugled poduzetnika, i dr.
Tehnološki faktori/ trendovi:
tehnološki razvoj, automatizacija, industrija 4.0 (umjetna inteligencija, IoT, robotika, …) - napredak u podjeli i korištenju informacija, i dr.
Ekološki i etički faktori/ trendovi:
klimatske promjene, netransparentnost i korupcija, kriza vrijednosti, pad radne etike i kulture, i dr.

PRILOG 3e. Druga faza ispitivanja (360° Stakeholder Feedback)

Poštovani/a _____,

hvala Vam na sudjelovanju u prvom dijelu istraživanja moje doktorske disertacije gdje ste identificirali faktore za koje smatrate da bi mogli utjecati na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.

Hvala i onima koji će se u istraživanje uključiti u ovom zadnjem dijelu gdje Vas **molim da ocijenite 30 faktora koji su u upitniku navedeni, prema intenzitetu njihovog utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima i neizvjesnosti njihovog razvoja u narednih 15 godina**, na skali od 1 (= izrazito mala/ beznačajan) do 10 (= izrazito velika/ značajan). Na temelju vaših ocjena, odredit će se faktori koji su značajnog utjecaja i vrlo nepredvidivi u svom razvoju. Rezultat toga bit će izrađeni scenariji budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima koji mogu koristiti različitim dionicima da se pripreme i proaktivno djeluju na promjene koje budućnost nosi.

Ljubazno Vas molim da upitnik ispunite do _____. Ako ste zainteresirani za rezultate istraživanja, molim da mi potvrdite mailom, bit će mi drago ih s Vama podijeliti.

Unaprijed hvala, srdačno,

Iva Senegović

UPITNIK (2. faza):

VREDNOVANJE FAKTORA KOJI UTJEČU NA BUDUĆNOST GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA (1)

Molim da ocijenite navedene faktore prema intenzitetu utjecaja i neizvjesnosti od 1 (= beznačajan/ izrazito mala) do 10 (= izrazito značajna/ velika).

POLITIČKI/ PRAVNI FAKTORI	**UTJECAJ**	**NEIZVJESNOST**
1.		
2.		
EKONOMSKI FAKTORI	**UTJECAJ**	**NEIZVJESNOST**
1.		
2.		
DRUŠTVENI FAKTORI	**UTJECAJ**	**NEIZVJESNOST**
1.		
2.		
TEHNOLOŠKI FAKTORI	**UTJECAJ**	**NEIZVJESNOST**
1.		
2.		
EKOLOŠKI i ETIČKI FAKTORI	**UTJECAJ**	**NEIZVJESNOST**
1.		
2.		

UPITNIK (2. faza):

VREDNOVANJE FAKTORA KOJI UTJEČU NA BUDUĆNOST GENERACIJSKE TRANZICIJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA (2)

Predstavljate *(označite jedan odgovor):*

- ☐ Internog dionika (starija generacija obiteljskih poduzetnika)
- ☐ Internog dionika (mlađa generacija potencijalnih nasljednika)
- ☐ Vanjskog dionika (predstavnik ministarstva, potporne institucije, konzultantske kuće, obrazovne institucije, ...)

Ocijenite navedene faktore prema intenzitetu njihovog utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima i neizvjesnosti njihovog razvoja u narednih 15 godina **na skali od 1 (= izrazito mala neizvjesnost razvoja faktora/ beznačajan utjecaj) do 10 (= izrazito velika neizvjesnost razvoja faktora/ značajan utjecaj).**

FAKTORI:		UTJECAJ FAKTORA*	NEIZVJESNOST RAZVOJA FAKTORA**
1.	Vladine politike poticanja poduzetništva		
2.	Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje		
3.	Institucionalna podrška za prijenos poslovanja		
4.	Budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje		
5.	Obrazovanje za poduzetništvo		
6.	Suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora		
7.	Zaštita intelektualnog vlasništva		
8.	Konzistentnost politika		
9.	Funkcioniranje pravnog sustava		
10.	Podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća		
11.	Razvoj gospodarstva		
12.	Otvoren/ globalni pristup znanju i poslovnom povezivanju		
13.	Dostupnost raznovrsnih izvora i oblika financiranja		
14.	Novi poslovni modeli		
15.	Važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća		
16.	Produljenje životnog vijeka		
17.	Ugled poduzetnika u društvu		
18.	Promjene tradicionalne obitelji		
19.	Promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu		
20.	Migracije mladih		
21.	Podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici		
22.	Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji		
23.	Razvoj informacijskih tehnologija		
24.	Digitalne tehnologije i pametna rješenja na objedinjenim platformama		
25.	Računalna pismenost mladih		
26.	e-poslovanje (ili elektroničko poslovanje)		

27.	Kriza vrijednosti		
28.	Svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća		
29.	Klimatske promjene		

** beznačajan/ iznimno značajan (1 – 10)*
*** mala/ iznimno velika (1 – 10)*