

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U OBITELJSKOM PODUZEĆU

---

**Ambrušić, Josipa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:166711>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Josipa Ambrušić

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Josipa Ambrušić

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
OBITELJSKOM PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010235209

E-mail: [jambrusic@efos.hr](mailto:jambrusic@efos.hr)

Mentorica: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Entrepreneurship*

Josipa Ambrušić


**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FAMILY  
BUSINESS**

Final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad  
(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*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: JOSIPA AMBRUSIĆ

JMBAG: 0010235209

OIB: 29689071103

e-mail za kontakt: josipamb55@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni Prijediplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskom poduzeću

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 6.7.2023. godine

Potpis Josipa Ambrosić

# Upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskom poduzeću

## SAŽETAK

Tema završnog rada je upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskom poduzeću. Glavni cilj rada je istražiti i definirati ulogu i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima u odnosu na neobiteljska poduzeća. Ovu temu je važno istraživati jer se vlasnici obiteljskih poduzeća susreću s raznim preprekama i poteškoćama pri upravljanju ljudskim potencijalima budući da strukturu zaposlenika čine i članovi obitelji i osobe koje nisu obiteljskim vezama povezani s vlasnikom poduzeća. U teorijskom dijelu rada izdvojeno je nekoliko različitih definicija i podjela obiteljskog poduzetništva. Poduzeće se, u najširem smislu, definira kao obiteljsko onda kada je u njemu stalno zaposlen barem jedan ili više članova obitelji. Aktivnosti obiteljskog poduzeća usmjerene su na ulaganje i kombiniranje resursa kako bi se ostvario prihod i ciljevi poduzeća i obitelji. Drugi dio rada ima fokus na upravljanju ljudskim potencijalima, specifičnostima upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima te profesionalizaciji menadžmenta obiteljskih poduzeća. Poznato je kako je izazovno upravljati ljudima, a vlasnicima obiteljskih poduzeća dodatni je izazov upravljati i obiteljskim i neobiteljskim članovima zaposlenim u poduzeću. Kao temelj empirijskog dijela rada proveden je polustrukturirani intervju s vlasnikom obiteljskog poduzeća. Odabrani poduzetnik u intervjuu ističe da mu je izazovno uskladiti poslovni i obiteljski život i da to za njega predstavlja izvor stresa. Govori kako se trudi prema svim zaposlenicima postupati jednako i zaposlenim obiteljskim članovima ne davati povlastice kako se ostali zaposlenici ne bi osjećali zapostavljeno. Uz sve odgovornosti i obaveze koje ima, smatra da nema dovoljno vremena za posvetiti se upravljanju ljudskim potencijalima i htio bi to prepustiti profesionalnom menadžeru. U zaključnom dijelu završnog rada ističe se kako obiteljska poduzeća imaju plitku organizacijsku strukturu i malen broj zaposlenika te nemaju posebnu osobu niti funkciju posvećenu ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskom poduzeću stoga je većinom odgovornost samog vlasnika poduzeća.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, ljudski potencijali

# **Human Resources Management in Family Business**

## **ABSTRACT**

The topic of the final paper is human resources management in family business. The main goal of the work is to explore and define the role and specificities of human resources management in family businesses compared to non-family businesses. This research topic is important because owners of family businesses face various difficulties in managing human resources, since the structure of employees consists also of family members and non-family members. In the theoretical part of the work, different definitions and typologies of family business are distinguished. A company, in the broadest sense, is defined as family when at least one or more family members are permanently employed in it. The activities of a family business are focused on investing and combining resources in order to achieve the income and goals of the business and the family. The second part of the paper focuses on the management of human resources, the specifics of human resources management in family businesses and the professional management in family businesses. It is well known how challenging it is to manage people, and for family business owners, it is an additional challenge to manage both family and non-family members employed in the company. As the basis of the empirical part of the work, a semi-structured interview with the owner of a family business was conducted. In the interview, the selected entrepreneur points out that it is challenging for him to balance business and family life and that this is stressful for him. He says that he tries to treat all employees equally and does not give benefits to employed family members so that other employees do not feel neglected. With all the responsibilities and obligations he has, he believes that he does not have enough time to dedicate himself to managing human resources and would like to delegate it to a professional manager. In the final part of the thesis, it is pointed out that family businesses have a shallow organizational structure and a small number of employees and do not have a special person or function dedicated to human resources. The management of human resources in a family business is therefore mostly the responsibility of the business owner.

**Keywords:** entrepreneurship, family business, human resource

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada.....	2
3. Obiteljsko poduzetništvo.....	3
3.1. Definiranje obiteljskog poduzeća .....	3
3.2. Specifičnosti obiteljskih u odnosu na neobiteljska poduzeća.....	8
3.3. Statički model obiteljskog poduzeća .....	14
4. Ljudski potencijali i njihova važnost u poslovanju.....	16
4.1. Menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima .....	16
4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima.....	18
4.3. Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima .....	20
5. Analiza pristupa upravljanju ljudskim potencijalima na primjeru iz prakse.....	22
5.1. Opis odabranog poduzeća.....	22
5.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u odabranom poduzeću.....	23
5.3. Uloge obiteljskih i neobiteljskih članova u poslovanju .....	24
Zaključak .....	26
Literatura .....	27
Popis slika.....	29
Prilog 1 .....	30



## 1. Uvod

Cilj završnog rada je istražiti ulogu i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima. Teorijski dio završnog rada definirat će obiteljsko poduzetništvo, ljudske potencijale, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima.

Glavni fokus su specifični aspekti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima, s naglaskom na razlike u odnosu na neobiteljska poduzeća. Jedna od tema o kojoj će također biti govora u radu je profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima. Upravljanje ljudskim resursima jednako je važno i za obiteljska i neobiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća često nemaju funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, ali to ne znači da se o njima ne brinu. U radu se naglašavaju izazovi s kojima se susreće vlasnik poduzeća kako bi uskladio obiteljske i poslovne odnose s članovima obitelji i s neobiteljskim članovima zaposlenim u poduzeću. Ističe se razlika uloga i odgovornosti neobiteljskih i obiteljskih članova u poslovanju. Kako bi se tema istražila u praksi, proveden je intervju s poduzetnikom koji je vlasnik obiteljskog poduzeća. Na temelju primjera iz prakse istražiti će se koliko neobiteljski članovi poduzeća imaju priliku napredovati u odnosu na obiteljske članove, te koje su njihove uloge u obiteljskom poduzeću. S obzirom da većinu sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj čine mikro poduzeća (više od 90%) istraživanje u ovom radu provedeno je na primjeru mikro poduzeća.

U zaključnom dijelu završnog rada informacije prikupljene kroz empirijsko istraživanje bit će povezane s teorijskim dijelom rada. Na temelju toga bit će doneseni zaključci vezani uz važnost i specifičnosti ljudskih potencijala u obiteljskim poduzećima, upravljanje ljudskim potencijalima i mogućnost napredovanja neobiteljskih članova u obiteljskim poduzećima.

## 2. Cilj i metodologija rada

Prije početka pisanja završnog rada, tema rada je detaljno proučena i istražena. Napravljen je pregled literature vezane uz teme upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima, definiranje obiteljskih poduzeća i profesionalizacije menadžmenta u obiteljskim poduzećima. Većinu literature na kojoj je temeljen rad čine udžbenici i stručne knjige o poduzetništvu i obiteljskom poduzetništvu, te menadžmentu i upravljanju ljudskim potencijalima. Kao izvor informacija korištene su i web stranice Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), te Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA), budući da pružaju aktualne i zanimljive informacije vezane uz obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj.

Ostvarenju ciljeva rada pridonosi i provedeno empirijsko istraživanje u vidu polustrukturiranog intervjua s vlasnikom odabranog obiteljskog poduzeća u cilju analize slučaja iz prakse. Polustrukturirani intervjui vrsta je intervjua u kojoj nije nužno striktno se držati unaprijed pripremljenih pitanja, ali je i dalje potrebno držati se zadanih tema intervjua (Meler, 2005). Metoda analize slučaja primjenjiva je u ovom radu jer se na konkretnom primjeru poduzeća iz prakse analizira problematika upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskom poduzeću i razlika u odnosu na neobiteljska poduzeća.

U empirijskom dijelu korištena je induktivna istraživačka metoda. „Induktivnom metodom se od poznatih pojedinačnih slučajeva zaključuje o općim. Metoda indukcije omogućuje uopćavanje, odnosno spoznaju novih činjenica i zakonitosti na temelju pojedinačnih slučajeva i saznanja“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020). Ova metoda odabrana je jer se primjenjuje kada se na temelju određenih, već poznatih podataka donosi objektivan zaključak vezano uz istraživanu temu rada.

Uz to korištena je i deskriptivna istraživačka metoda. „Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza“ (Čendo Metzinger, Toth, 2020). Ova metoda odnosi se na opisivanje teme rada i detaljnije pojašnjavanje složenijih pojmova.

### **3. Obiteljsko poduzetništvo**

U ovom poglavlju bit će prikazane različite definicije poduzetništva i obiteljskog poduzetništva, vrste obiteljskih poduzeća i njihova važnost. Poznato je kako nije lako odrediti koje poduzeće je obiteljsko, a koje ne. Postoji više pogleda na definiranje obiteljskog poduzetništva, a opširnije o tome će biti riječi u daljnjem tekstu poglavlja.

#### **3.1. Definiranje obiteljskog poduzeća**

Poduzetništvo je „sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost” (Kolaković, 2006:1). Ova definicija ističe važnost efektivnog i efikasnog korištenja resursa koji su ograničeni kako bi se kombinacijom tih resursa riješili određeni problemi ili zadovoljile ljudske potrebe. Upravo to glavni je zadatak poduzetništva.

Poduzetništvo uključuje stvaranje nečega novog, traži predanost u obliku potrebnog vremena i truda, donosi nagrade u obliku neovisnosti i profita, a pritom se preuzima potreban rizik (Hisrich i dr., 2011). Ovom definicijom naglašava se kreativnost poduzetničkih procesa u stvaranju proizvoda ili usluga čijom prodajom poduzetnik osigurava profit i financijsku neovisnost. Važno je naglasiti i faktor rizika koji svaki poduzetnik preuzima pri pokretanju poduzetničkog pothvata.

Važan aspekt poduzetništva predstavljaju poduzetničke vještine kao što su upravljanje, vođenje i nadzor ljudi i njihovih performansi. Može se nadodati kako je uz to važno da poduzetnik zna raspolagati resursima poduzeća i planirati poslovne procese.

U Hrvatskoj, obiteljska poduzeća su vrlo zastupljena i procjenjuje se da predstavljaju više od 60% poduzeća u privatnom sektoru (Alpeza i Peura, 2012).

Europska komisija obiteljsko poduzeće definira kao poduzeće u kojem<sup>1</sup> :

- Većinu prava odlučivanja (izravno ili neizravno) ima fizička osoba koja osnovala/ kupila poduzeće, i najbliži srodnici,
- Najmanje jedan predstavnik obitelji ili rodbine formalno je uključen u upravljanje poduzeća
- U slučaju dioničkog društva – osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

U Hrvatskoj ne postoji jedinstvena definicija obiteljskog poduzetništva. U praksi obiteljskim poduzećem najčešće se smatra poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radna mjesta i prihode za članove obitelji iz čega je vidljivo kako je glavna svrha postojanja obiteljskih poduzeća zapravo osigurati egzistenciju obitelji vlasnika poduzeća i budućih generacija unutar obitelji.

Obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova (Buble, 2003:83). Prema ovoj definiciji može se svako poduzeće u privatnom sektoru smatrati obiteljskim poduzećem, jer je vlasnik uvijek član neke obitelji i time se zadovoljava kriterij da je jedan ili više članova obitelji uključen u poslovanje. Uz vlasnika u poslovanje je često uključen i bračni partner, bilo to direktno vezano uz poslovanje ili kao podrška poduzetniku pri teškim odlukama i situacijama, što je kod obiteljskih poduzeća vrlo važno i poželjno.

„Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i obitelj“ (Bakotić i dr., 2016). U ovoj definiciji ističu se 3 glavne sastavnice poduzetništva, a to su kreativnost, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika. Svaka pojedinac ili obitelj koja se želi baviti poduzetništvom mora posjedovati te čimbenike.

Preuzimanje velikog rizika, pritom, može predstavljati izazov pogotovo kada je riječ o obiteljskom poduzeću.

---

<sup>1</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en) [pristupljeno: 16.5.2023.]

Neovisno o prethodno navedenim definicijama mogu se razlikovati tri tipa obiteljskih poduzeća Dyer (1986):

1. aktivna obiteljska poduzeća (*active family firms*)
2. obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (*absentee owner family firms*)
3. latentna obiteljska poduzeća (*latent family firms*).

Aktivna obiteljska poduzeća su poduzeća u kojima su većina zaposlenika članovi obitelji, iako postoje i u poduzeću se mogu zaposliti i neobiteljski članovi. Obitelj u ovom slučaju ima važnu ulogu u poduzeću, donosi strateške odluke i upravlja poslovanjem i ljudskim potencijalima. Organizacijska kultura je temeljena na stavovima i uvjerenjima obitelji.

Obiteljsko poduzeće s odsutnim vlasnikom specifičan je oblik obiteljskog poduzeća u kojemu vlasnik ne upravlja poslovanjem, nego je za to zadužena osoba koja nije član obitelji i ona upravlja poslovanjem u ime i za račun obitelji. Poduzeće je u vlasništvu obitelji, ali oni nisu zaposleni u njemu i ne donose operativne i taktičke odluke, već samo strateške. Za upravljanje ljudskim potencijalima zadužen je profesionalni menadžer.

Latentna obiteljska poduzeća su poduzeća u kojima je uključen samo vlasnik poduzeća koji donosi odluke i upravlja poduzećem, zaposleni su nečlanovi obitelji, a članovi obitelji trenutno nisu prisutni u poslovanju, uz mogućnost da će se u budućnosti uključiti u poslovanje.

Prema (Bakotić i dr, 2016) obiteljska poduzeća mogu se podijeliti prema stupnju uključenosti obitelji na sljedeći način:

- najšira definicija (nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti)
- srednja definicija (određeni stupanj obiteljske uključenosti)
- najuža definicija (značajan stupanj obiteljske uključenosti)

Za najširu definiciju obiteljskog poduzetništva karakteristično je da obiteljski članovi nisu direktno i u velikom broju uključeni u poslovanje poduzeća, a želja za zadržavanjem poduzeća u vlasništvu obitelji je niska.

Srednja definicija govori o obiteljskom poduzeću u kojemu je osnivač i vlasnik poduzeća član obitelji, ostali članovi obitelji mogu utjecati na važne odluke, ali nisu direktno uključeni u poslovanje.

Najuža definicija obiteljskog poduzetništva govori o poduzeću u kojemu je u poslovanje uključeno više generacija i oni direktno utječu na strateške odluke i pridonose poslovanju obiteljskog poduzeća. Na menadžerskim pozicijama pozicionirano je više od jednog člana obitelji i uz to oni sudjeluju u upravljanju ljudskim potencijalima.

Za gospodarstvo gotovo svake države obiteljska poduzeća imaju veliku ulogu i doprinose gospodarskom napretku te osiguranju radnih mjesta, posebno u razvijenim zemljama gdje je prisutna duga tradicija poduzetništva i privatnog vlasništva (Alpeza i Peura, 2012).

*Global Family Business Index*<sup>2</sup> je istraživanje o obiteljskim poduzećima diljem svijeta, prema kojem najviše obiteljskih poduzeća ima u SAD-u i Njemačkoj. Istraživanje provedeno 2023. godine pokazuje kako 500 svjetskih najvećih obiteljskih poduzeća bilježi duplo veće stope rasta nego samo globalna ekonomija. Obiteljska poduzeća zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi u svijetu, prema čemu se očituje utjecaj i važnost obiteljskih poduzeća za gospodarstvo i stanovništvo.

Gotovo više od pola obiteljskih poduzeća smješteno je u Europi, 30% nalazi se u Americi i 16% u području Azije. Broj obiteljskih poduzeća u Aziji bilježi velike stope rasta u posljednjih 10 godina i tako konkurira Americi i Europi. Čak 47% obiteljskih poduzeća koja su po prvi put ušla u *Global Family Business Index 2023.* su upravo iz područja Azije. Top tri najveća svjetska obiteljska poduzeća su *Wal-Mart, Berkshire Hathaway i Cargill* i sva tri se nalaze u SAD-u.

Zanimljivo je istaknuti kako se najveći dio (37,4%) obiteljskih poduzeća u svijetu bavi djelatnostima unutar sektora potrošnje, a nakon toga slijedi sektor proizvodnje sa 28,6%.

U svijetu, kao i u Hrvatskoj u velikoj većini vlasnici i menadžeri u obiteljskim poduzećima su muškarci, a tek manji dio zauzimaju žene.

U Hrvatskoj je broj obiteljskih poduzeća nasljeđivanih kroz više generacija vrlo malen, većina poduzeća je tek naslijeđena s prve generacije osnivača na drugu. To se može povezati s povijesti Hrvatske koja je relativno mlada država. U 1990-im godinama Hrvatska je još bila pod utjecajem socijalizma koji nije bio pogodan za osnivanje i razvoj privatnih poduzeća. S godinama, poduzetništvo je došlo na razinu na kojoj se nalazi danas.

---

<sup>2</sup> <https://familybusinessindex.com/#intro> [pristupljeno: 3.7.2023.]

Ukoliko se želi provesti obiteljska tranzicija, važno je djecu poduzetnika od malih nogu po malo uključivati u poslovanje kako bi kada odrastu bolje shvatili važnost obiteljskih poduzeća i razmotrili svoju ulogu u obiteljskom poduzeću.

U većini obiteljskih poduzeća osnivači nisu spremni za prijenos poslovanja na mlađe generacije. Razlog tomu je što osnivači smatraju kako njihovi članovi obitelji nisu spremni za preuzimanje poslovanja, nemaju dovoljno znanja, želje ili se žele baviti nečim drugim. O tome govori *Business Transfer Barometar* istraživanje koje je proveo CEPOR 2015. godine. Istraživanje je pokazalo da gotovo polovica poduzetnika starijih od 55 godina (44%) čak i nakon umirovljenja ne namjeravaju potpuno napustiti poslovanje, nego i dalje biti prisutni kao pomoć novom nasljedniku, dok samo njih 23% ističe kako će se potpuno povući iz poslovanja nakon umirovljenja (Alpeza i dr., 2015). Izazovi tranzicije obiteljskih poduzeća i održivosti kroz generacije, jedna su od najvažnijih specifičnosti obiteljskih poduzeća.

*Business Transfer Barometar* istraživanje pokazalo je kako je 26% obiteljskih poduzeća u vlasništvu žena, dok je 74% u vlasništvu muškaraca. Iz toga se može vidjeti kako bez obzira na poticanje žena u poduzetništvu i dalje više od polovice poduzeća ima muškarca kao vlasnika ili osnivača.

Istražena je i uloga osnivača obiteljskih poduzeća u upravljanju poduzećem i pokazuje kako 88% osnivača iz generacije 55+ i dalje ima važnu ulogu u odlučivanju i upravljanju obiteljskim poduzećem. Zanimljivo je istaknuti kako većina osnivača nema iskustva s prenošenjem vlasništva i to predstavlja problem u provedbi procesa *business transfera* u Hrvatskoj. Poželjno je da su poduzetnici upućeni u složenost samog procesa nasljeđivanja, kako bi vlasništvo obiteljskog poduzeća bez komplikacija prenijeli na novu generaciju.

Obiteljski poduzetnici većinom imaju dvoje djece ili više, a tek nekoliko njih nema niti jedno dijete, na temelju čega se može zaključiti kako gotovo svi obiteljski poduzetnici imaju potencijalnog nasljednika poduzeća unutar obitelji. Iako postoji član obitelji kao potencijalni nasljednik to ne znači da će on zaista imati zanimanje za preuzimanje poslovanja.

O temi prenošenja vlasništva više od pola ispitanih poduzetnika intenzivno razgovara sa svojom djecom, a tek manji broj uopće ne razgovara o toj temi. Poželjno je da su djeca poduzetnika upoznata s poslovanjem obiteljskog poduzeća i da razmatraju mogućnost preuzimanja vlasništva.

Po pitanju prenošenja vlasništva 61% obiteljskih poduzetnika želi da poduzeće naslijedi član obitelji, 19% bi poduzeće prepustilo zaposleniku koji nije dio obitelji, a 12% bi zaposlilo novog menadžera.

Prema istraživanju, 65% vlasnika smatra kako će poduzeće nastaviti s poslovanjem nakon njihovog umirovljenja, 17% smatra kako će poduzeće se poduzeće zatvoriti, a tek 6% smatra kako će poduzeće biti prodano nekome tko nije član obitelji. U Europi gotovo pola obiteljskih poduzeća nakon povlačenja vlasnika bude prodano, dok u Hrvatskoj većina poduzetnika prodaju obiteljskog poduzeća gleda kao zadnju opciju.

Prijenos poslovanja uključuje tri važna elementa poslovanja a to su: znanja, mreže kontakata te organizacijske kulture (Alpeza i dr., 2015).

### **3.2. Specifičnosti obiteljskih u odnosu na neobiteljska poduzeća**

U prethodnom poglavlju definirano je poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo i njegove vrste. U ovom dijelu rada bit će objašnjene razlike između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća.

Svako poduzeće je posebno na svoj način, ali ipak postoje određene karakteristike koje se mogu povezati isključivo uz obiteljska poduzeća.

Ključna razlika između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća je u tome što su obiteljskim poduzećima važni tradicija i obiteljske vrijednosti, za razliku od neobiteljskih poduzeća gdje je veći fokus na ostvarenje dobiti. Obiteljska poduzeća često više brinu o kvaliteti svojih proizvoda ili usluga i zadovoljenju potreba kupaca, jer su njihovi proizvodi ili usluge povezane s obiteljskim imenom i ugledom. Neobiteljskim poduzećima također su važni kupci i njihove potrebe, ali nije u tolikoj mjeri izražen osobni pristup, u njihovom poslovanju sve je formalnije.

Kultura obiteljskih poduzeća također se razlikuje od neobiteljskih poduzeća po tome što je radna atmosfera opuštenija, neformalnija i većinom ne postoje stroga pravila. Zaposlenici i članovi obitelji povezani su, bolje komuniciraju i lakše se prilagođavaju jedni drugima. Isto tako hijerarhija obiteljskih poduzeća nije duboka kao kod neobiteljskih poduzeća (Alpeza, 2023).



Još jedna od poznatih razlika je tome što u procesu odlučivanja i donošenju važnih odluka u obiteljskom poduzeću veliku ulogu i utjecaj ima obitelj. Sve odluke donose članovi obitelji zajedno jer odluke ne utječu samo na poslovanje, nego i na samu obitelj i njihovu budućnost i opstanak.

Obiteljska poduzeća racionalnije i štedljivije raspolažu svojim sredstvima od neobiteljskih i na resurse gledaju kao na osobnu potrošnju jer znaju da njihova obitelj ovisi o tome kako će i na koji način utrošiti resurse kojima poduzeće raspolaže i manje su sklone riziku.

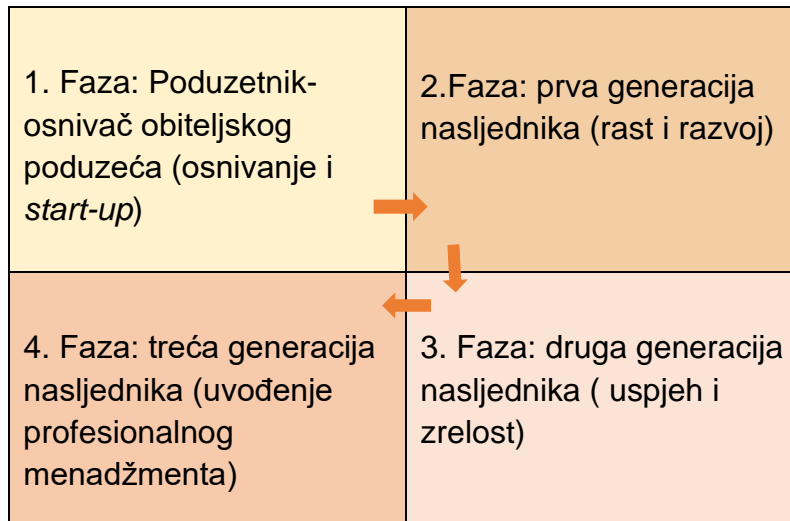
Jedna od specifičnosti obiteljskih poduzeća je životni ciklus i nasljeđivanje. Obiteljska poduzeća, nakon smrti, a često i nakon umirovljenja vlasnika, odnosno osnivača poduzeća, prolaze kroz proces nasljeđivanja vlasništva nad poduzećem. Za nasljeđivanje poduzeća važno je dobro pripremiti obitelj, vlasnika i odabrati potencijalne nasljednike. Preuzeti vlasništvo nad obiteljskim poduzećem predstavlja veliku odgovornost za nasljednika koji mora pridobiti povjerenje zaposlenika i uspješno ih nastaviti voditi kroz poslovanje. Kada se vlasnik poduzeća umirovi i zamijeni ga novi nasljednik, zaposlenici mogu osjećati neizvjesnost jer nisu sigurni hoće li zadržati radna mjesta ili biti zamijenjeni. Novi vlasnik dovodi promjene i potrebno je prilagoditi se njegovom načinu rada i upravljanja ljudskim potencijalima.

Nasljeđivanje je kompleksan proces i zahtijeva donošenje važnih odluka vezanih uz budućnost poduzeća. Poduzetnici češće priželjkuju da poduzeće bude naslijeđeno od strane članova obitelji, najčešće djece jer time osiguravaju da će se obiteljske vrijednosti ugrađene u organizacijsku kulturu obiteljskog poduzeća i dalje njegovati i da neće dolaziti do nekih većih promjena unutar poduzeća, uključujući odnos prema zaposlenicima.

Na slici 1 prikazan je životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća, koji Dollinger (1995) dijeli na sljedeće faze:

1. Faza- poduzetnik/osnivač obiteljskog poduzeća (osnivanje i *start-up*)
2. Faza- prva generacija nasljednika (rast i razvoj)
3. Faza- druga generacija nasljednika (uspjeh i zrelost)
4. Faza- treća generacija nasljednika (uvođenje profesionalnog menadžmenta)

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema: Dollinger, J. M. (1995). *Entrepreneurship – Strategies and Resources*. Richard D. Irwin and Austen Press.

Važno je povezati životni ciklus obiteljskog poduzeća s životnim ciklusom obitelji, odnosno generacija koje su prisutne u poslovanju u određenom razdoblju. U prvoj fazi osnivač radi sam, poduzeće je tek osnovano, obitelj nije toliko angažirana u poslovanju poduzeća, ali zato osigurava financijska sredstva potrebna za pokretanje poduzeća i početak rada. Glavni cilj u ovoj fazi je da poduzeće preživi na tržištu i time obitelji osigura opstanak i potrebna sredstva za život. Ciljevi poduzeća i obitelji slični su i često se podudaraju, razlog tome je što su članovi obitelji i zaposlenici iste osobe (Bakotić i dr., 2016). U ovoj fazi upravljanje ljudskim potencijalima nije toliko u fokusu jer zaposlenika nema puno, a poduzeću je glavni fokus na opstanku na tržištu i stvaranje temelja.

U drugoj fazi poduzeće nasljeđuje prva generacija nasljednika odnosno kćeri i sinovi osnivača. Tada se u obiteljskom poduzeću zapošljavaju i nečlanovi obitelji i polako se mijenja struktura zaposlenika u poduzeću. Osnivačima je često teško prihvatiti novonastale promjene. Iako je vlasnik u ovoj fazi najčešće umirovljen, i dalje voli pratiti kako poduzeće posluje i pomagati nasljednicima.

Dovode se stručniji zaposlenici, pogotovo na menadžerskim mjestima i time se smanjuje kontrola vlasnika nad svim aspektima poslovanja. Iako su promjene nužne i poželjne znaju dovesti do problema u obiteljskim poduzećima. Rast poduzeća zahtijeva specijalizaciju i profesionalne menadžere.

Nasljednici u ovoj fazi razmišljaju i propituju sebe i svoje želje za budućnost - žele li ostati u obiteljskom poduzeću i nastaviti s tradicijom ili pronaći novi posao izvan obiteljskog poduzeća. Te odluke su vrlo kompleksne i budućnost poduzeća ovisi o njima. Većina obiteljskih poduzeća ostane na prvoj generaciji nasljednika.

Po pitanju ljudskih potencijala u ovoj fazi važno je efikasno upravljanje svim resursima, pa tako i ljudskim. Kako se broj zaposlenika povećao i zaposleni su i nečlanovi obitelji vrlo je važno napraviti ravnotežu i osigurati da se zaposlenici osjećaju prihvaćeno u poduzeću i da imaju priliku napredovati i usavršavati svoja znanja.

Treća faza vrlo je izazovna za nove vlasnike koji su sada unuci osnivača. Na samom početku dolazi do izazova jer je poduzeće već zrelo, proizvodi ili usluge su zastarjele i tržište traži nešto novo. Vlasnici sada moraju brinuti i o potrebama zaposlenih nečlanova obitelji, menadžera i to moraju uskladiti s vlastitim pogledom na budućnost obiteljskog poduzeća. Važno je napomenuti da u ovoj fazi osnivač poduzeća često nije više prisutan i poduzeće se značajno promijenilo od prvobitne slike poduzeća koju je imao osnivač.

Ova generacija nasljednika treba riješiti moguće konflikte do kojih je došlo, promijeniti strukturu poduzeća, inovirati i dati poduzeću novo svjetlo kojim će ponovno postati prepoznatljivo na tržištu. Kako bi to sve bilo moguće potrebno je pronaći i osigurati financijska sredstva i nove investitore. Pošto se struktura i način rada poduzeća mijenja potrebno je za to pripremiti i obučiti zaposlenike, u tome važnu ulogu ima funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Poželjno je da su zaposleni profesionalni menadžeri kako bi se osigurala stabilnost poduzeća.

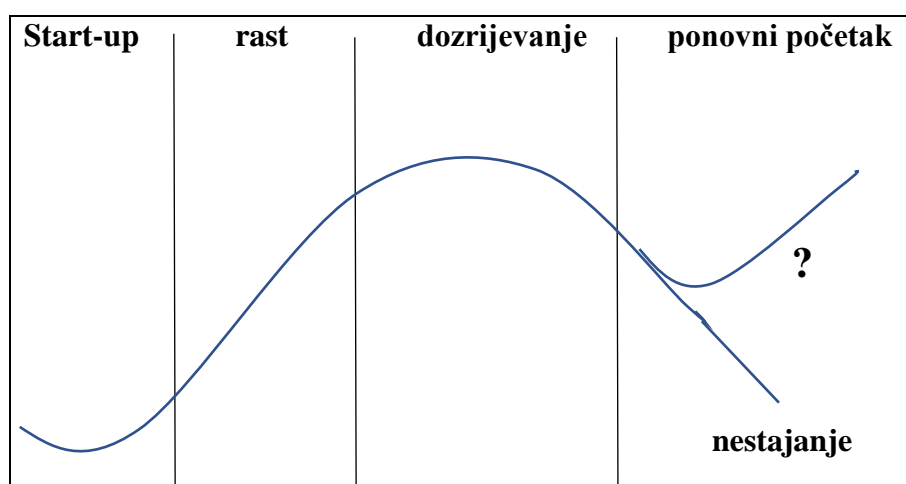
U četvrtoj fazi poduzeće nasljeđuje treća generacija nasljednika, odnosno prauunci osnivača. Do ove faze dolazi jako malen broj obiteljskih poduzeća, jer je teško toliko dugo održavati obiteljsku tradiciju i sve generacije zainteresirati za rad u obiteljskom poduzeću.

U ovoj fazi potrebna su financijska sredstva za daljnji razvoj. „U slučaju veoma uspješnog obiteljskog poduzeća, ono će vjerojatno putem javnog poziva prikupiti potrebna sredstva za nastavak poslovanja na višoj razini, što dovodi do smanjenja stupnja obiteljskog vlasništva i kontrole i angažiranja profesionalnih menadžera“ (Kružić, 2004). Tada obiteljsko poduzeće već polako gubi elemente obiteljske tradicije i obitelj nije glavni pokretač poduzeća. Poslovanje i upravljanje ljudskim potencijalima sada preuzimaju profesionalni menadžeri.

Postoji još jedan na način sagledavanja životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, u čiji se fokus stavlja poslovna dimenzija obiteljskog poduzeća (Slika 2). O tome govore Black i Porter (1999) i životni ciklus obiteljskog poduzeća definiraju kroz slijedeće faze:

1. Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća
2. Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja
3. Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
4. Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora prema: Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Family*.  
Routledge, New York.

Važno je naglasiti kako sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu prolaze kroz sve četiri faze životnog ciklusa poduzeća.

Prva faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća je pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća naziva se još i *start-up* faza koja predstavlja sam početak poslovanja poduzeća i osnivanje. U ovoj fazi poduzetnici preuzimaju puno rizika jer ne znaju hoće li njihov poslovni pothvat opstati na tržištu ili ne. Veliku ulogu u ovoj fazi ima obitelj poduzetnika jer oni su ti koji ulažu kapital i resurse i daju potporu poduzetniku.

Prvi i često jedini zaposlenici u poduzeću su upravo članovi obitelji koji osim kapitala i potpore poduzetniku pružaju i svoju pomoć u pogledu rada u poduzeću, što ima veliku važnost za pokretanje obiteljskog poduzeća.

U ovoj fazi još nisu prisutni zaposlenici koji nisu dio obitelji. Najveći problem u ovoj fazi je nedostatak resursa, iskustva i loša organiziranost. Glavni fokus je na preživljavanju poduzeća i pokušaju pronalaska i zadržavanja pozicije na tržištu.

Druga faza je uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja u ovoj fazi poduzeće polako napreduje i raste, poslovanje postaje malo formalnije. Rizik je sve manji i poduzeće je stabilno na tržištu i ima stalne kupce. Obitelj i dalje ima važnu ulogu i ključni je element poduzeća. Poslovanje se širi i potrebno je zaposliti nove zaposlenike koji nisu dio obitelji, što zahtjeva dodatni fokus na upravljanje ljudskim potencijalima.

U prethodnoj fazi su zaposlenici bili samo članovi obitelji i s njima je vlasniku poduzeća lakše komunicirati i dogovarati se oko zaduženja i odgovornosti. No u ovoj fazi kada se zapošljavaju nečlanovi obitelji potrebno je više vremena posvetiti zaposlenicima organizaciji zadataka, formiranju timova i ponajviše kontroli performanse novih zaposlenika. Poduzeće je financijski stabilnije i može se prilagođavati novonastalim promjenama na tržištu. Ispunjavaju se strateški ciljevi i poduzeće povećava svoju konkurentnost na tržištu.

Treća faza životnog ciklusa odnosi se na dozrijevanje obiteljskog poduzeća, poslovanje je stabilno, poznaje tržište i kupce, ima dobre dugoročne odnose s dobavljačima i rizik je značajno smanjen. U ovoj fazi poslovanje je stabilno, ali je i dalje potrebno biti na oprezu i pratiti trendove i promjene na tržištu. Bakotić i dr. (2016:121) navode kako se u toj fazi uvode procedure i pravila i poslovanje se birokratizira, umanjuje se profitabilnost, jer je napredak i daljnji rast teško ostvariv. Konkurencija se povećava i postaje ju teže „pobijediti“ jer su proizvodi obiteljskog poduzeća pomalo zastarjeli i kupci žele nešto novo.

Najvažnije u fazi dozrijevanja je kvalitetno upravljanje poduzećem i ljudima kako bi se poduzeće održalo i opstalo na tržištu. Po pitanju zaposlenika u ovoj fazi i dalje se zapošljavaju novi zaposlenici, ali ne toliko koliko je to bilo potrebno u fazi rasta. Prisutni su i obiteljski i neobiteljski članovi i poslovanje je relativno skladno, dok kvalitetan odnos sa zaposlenicima ima važnu ulogu za uspjeh i kvalitetu poslovanja obiteljskog poduzeća.

Zadnja faza u ovom modelu životnog ciklusa obiteljskog poduzeća može ići u dva smjera, a to su ponovni početak ili nestajanje. Ako se poduzeće uspije, nakon pada prodaje i konkurentnosti koji su u ovoj fazi značajni, ponovno povratiti i ostvariti nove poslovne uspjehe tada dolazi do faze ponovnog početka.

Kako bi poduzeće uspješno prebrodilo kriznu situaciju i nastavilo s poslovanjem potrebna su stručna znanja menadžera i dobra kontrola performansi.

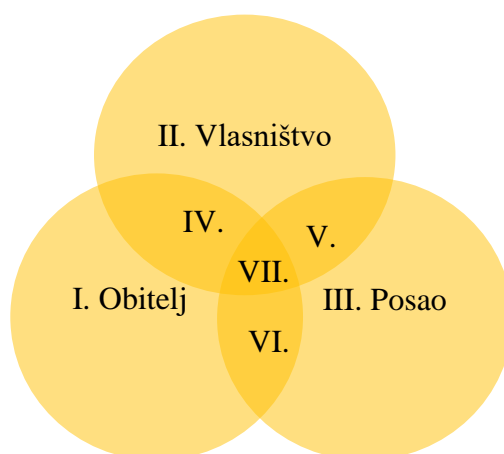
Ukoliko se nakon faze dozrijevanja dogodi potpuno smanjenje profitabilnosti poduzeća i nemogućnost ponovnog oživljavanja, tada dolazi do faze nestajanja gdje vlasnik zajedno s obitelji donosi odluku o prestanku rada i likvidaciji obiteljskog poduzeća. Kako bi se izbjeglo nestajanje, odnosno zatvaranje obiteljskog poduzeća vrlo je važno dobro upravljanje svim resursima poduzeća i organizacija poslova. Kako bi to bilo moguće menadžment mora dobro poznavati sve snage koje pojedini zaposlenici posjeduju i iskoristiti ih na način da poduzeće doživi ponovni početak i ponovno krene uzlaznom putanjom.

Bez obzira jesu li zaposlenici članovi obitelji ili ne, važno je da su usklađeni i da zajedničkim znanjima i snagama ostvare ponovni uspjeh poduzeća. Ključno za opstanak poduzeća u ovoj fazi je upravljanje ljudskim potencijalima i podrška obitelji poduzetnika.

### 3.3. Statički model obiteljskog poduzeća

U statičkom modelu obiteljskog poduzeća postoje 3 dimenzije, a Kružić i Bulog, (2012) ih definiraju kao: obiteljsku dimenziju, poslovnu dimenziju i vlasničku dimenziju.

*Slika 3. Statički model obiteljskog poduzeća*



*Izvor: izrada autora prema: Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split: Split.*

Slika 3. prikazuje statički model obiteljskog poduzeća koji se sastoji od tri dimenzije i sedam pozicija. Prve tri pozicije, odnosno obitelj, vlasništvo i posao nalaze se u „vanjskim sektorima“. Dionici na ovim pozicije imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem, odnosno ili su dio obitelji ili posla ili vlasništva. Ostale četiri pozicije nastaju preklapanjem glavne tri dimenzije i nalaze se u „unutarnjem sektoru“. Dionici na ovim pozicijama imaju više veza s obiteljskim poduzećem (Kružić i Bulog, 2012).

IV. poziciji pripadaju dionici koji su s poduzećem povezani obiteljskim vezama i vlasništvom, u V. poziciji se nalaze dionici koji su vezani vlasništvom i poslom, u VI. poziciji su dionici koji imaju obiteljsku i poslovnu vezu i zadnja VII. pozicija obuhvaća obiteljsku, vlasničku i poslovnu vezu s obiteljskim poduzećem. Važno je poznavanje ovih pozicija jer svaka od navedenih pozicija donosi različite odgovornosti i ovlasti i fokusirana je na različite ciljeve. Ako dionici nisu upoznati sa svojom ulogom to često može dovesti do konflikata unutar poduzeća. Neovisno na kojoj se poziciji nalazili, dionici obiteljskog poduzeća u budućnosti mogu postati suvlasnici ili vlasnici poduzeća ako vlasnik donese takvu odluku.

## **4. Ljudski potencijali i njihova važnost u poslovanju**

Ništa ne može funkcionirati bez ljudske pomoći, kreativnosti i rada. Upravo iz tog razloga zaposlenici su glavni i najvažniji resurs svakog poduzeća. U nastavku rada bit će definirani ljudski potencijali, njihova važnost i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Ljudski potencijali predstavljaju zaposlenike poduzeća koji svojim radom i trudom doprinose uspjehu poduzeća i za uzvrat dobivaju novčana sredstva, to jest plaću. Koliko god napredna tehnologija bila - ljudska ruka će uvijek biti potrebna u gotovo svim aspektima poslovanja. Poduzeće može imati sve potrebne resurse, strojeve, opremu, materijale, ali bez ljudi koji će pokrenuti strojeve i povezati sve komponente u završni proizvod ili uslugu nije moguća realizacija i ostvarenje profita.

### **4.1. Menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima**

Samo posjedovanje kvalitetnih i stručnih zaposlenika nije dovoljno za uspješno poslovanje, potrebno je znati njima kvalitetno upravljati. Upravljanje ljudskim potencijalima poslovna je funkcija koju svako poduzeće ima ili bi trebalo imati. Kada je riječ o obiteljskim poduzećima pogotovo malim poduzećima tada ta funkcija ne postoji u formalnom obliku, ali to ne znači da se poduzetnik ne brine o zaposlenicima i da im ne posvećuje dovoljno pažnje.

U ovom dijelu rada fokus će biti na upravljanju ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima. Pošto je riječ o obiteljskim poduzećima menadžer se mora pobrinuti da budu zadovoljeni ciljevi poduzeća, ali i obitelji. Kako bi to postigao mora dobro znati upravljati ljudima.

Postoji više razina menadžmenta u poduzećima. Prema Bakotić i dr. (2016) to su:

- vrhovni (top) menadžment
- srednji menadžment
- niži menadžment

Najviša razina menadžmenta naziva se vrhovni ili top menadžment i on je zadužen za postavljanje ciljeva i strategija obiteljskog poduzeća koji će naravno biti u skladu s ciljevima poduzeća i obitelji. Uloga vrhovnog menadžmenta je kreirati viziju i misiju poduzeća kako



bi se znalo u kojem smjeru poduzeće želi ići i čemu teži u budućnosti (Bakotić i dr. 2016). Uz to ova razina menadžera prati trendove i promjene na tržištu kako bi se poduzeće pravodobno pripremilo na njih. Važno je naglasiti kako sve ostale razine menadžmenta odgovaraju vrhovnom menadžmentu.

Srednja razina menadžmenta nadgleda i prati poslovanje te pomaže zaposlenicima pronaći najbolji način korištenja dostupnih resursa kako bi najbolje ostvarili ciljeve obiteljskog poduzeća. Srednji menadžment treba brinuti o produktivnosti i efikasnosti rada zaposlenika. Najvažnija zadaća ove razine menadžmenta je implementirati strategije koje je definirao vrhovni menadžment. Srednji menadžment povezuje vrhovni i niži menadžment i objema stranama daje potrebne informacije.

Zadnja razina je niži menadžment koji se nalazi na prvoj liniji poduzeća i ima najveći kontakt sa zaposlenicima koji provode operativne aktivnosti u poduzeću. Njegova zadaća je kontrola i vrednovanje performanse zaposlenika, kontrola i vođenje. Niži menadžment fokusiran je na kratki rok i obavljanje svakodnevnih malih zadataka koji su kao i sve ostale aktivnosti povezani sa ostvarenjem dugoročnih ciljeva poduzeća.

Navedene razine menadžera prisutne su u velikim i srednjim obiteljskim poduzećima, dok u mikro i malim obiteljskim poduzećima postoje samo upravljačka i operativna razina. Većina obiteljskih poduzeća su mikro ili mala poduzeća i nemaju duboku organizacijsku strukturu i zato su upravljačka i operativna razina menadžmenta često spojene u jednu.

Funkcije menadžmenta u poslovnoj organizaciji prema Buble (2000) su:

- planiranje
- organiziranje
- kadrovanje
- vođenje
- kontroliranje

Kako bi poduzeće uspješno upravljalo svojim zaposlenicima, odnosno ljudskim potencijalima treba znati organizirati poslovanje, definirati radna mjesta i aktivnosti logičkim slijedom, što je zadaća funkcije organiziranja. Zatim definirati kompetencije koje potencijalni radnici trebaju imati, pronaći te radnike, zaposliti ih i usavršavati njihova znanja edukacijama i sl., za što je zadužena funkcija kadrovanja. Nakon toga zaposlenike je potrebno motivirati za rad i poticati na ostvarenje zadanih ciljeva i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa i pozitivne radne klime, o čemu brine funkcija vođenja.

Na kraju funkcija kontroliranja zadužena je za kontrolu performanse nakon obavljenih zadataka i usporedbu ostvarenih rezultata sa željenim ciljevima. Svaka od navedenih funkcija jednako je važna za poduzeće i pridonosi kvaliteti krajnjih proizvoda i usluga i ostvarenju strateških ciljeva.

Kada je riječ o mikro i malim poduzećima navedene funkcije većinom obavlja sam poduzetnik, bez pomoći drugih zaposlenika ili profesionalnih menadžera. To je tako iz razloga što su poduzeća mala i imaju tek nekoliko zaposlenika ili manji broj zaposlenika kojima je lako upravljati i komunicirati s njima.

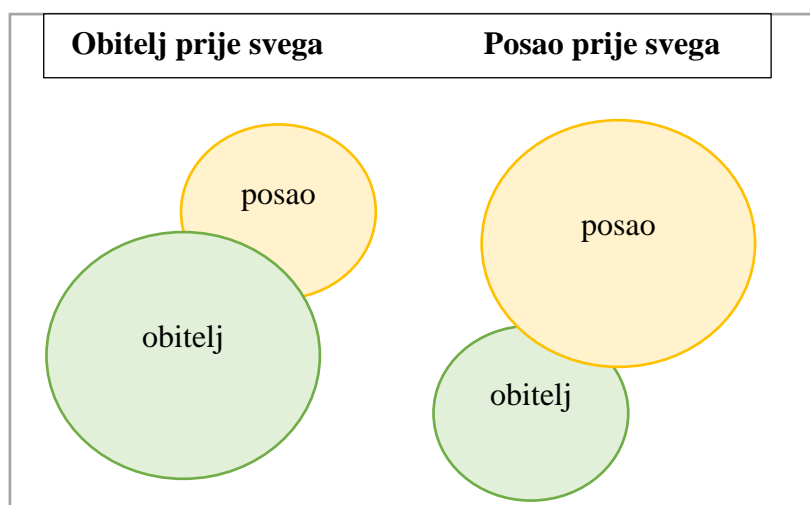
#### 4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima

Upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima posebno je izazovno jer su zaposlenici često članovi obitelji, a raditi s obitelji nije lako. Važno je znati razdvojiti obiteljske odnose od posla. Obiteljske probleme nije dobro miješati s poslom, jer to može dovesti do konflikata koji mogu ugroziti uspješnost poslovanja. Ostvariti ravnotežu obitelji i poslovanja je teško, ali ne i nemoguće.

Postoje dvije neravnoteže u obiteljskim poduzećima, a to su prema Hubler i Ayres (1996):

- „Obitelj prije svega“
- „Posao prije svega“

Slika 4. Neravnoteže u obiteljskom poduzeću



Izvor: izrada autora prema: Hubler, T., Ayres, G. (1996). *Family Business Management Course*. University of St. Thomas.

Neravnoteža „posao prije svega“ čini se ispravnija jer je ipak riječ o radu poduzeća koje je jako važno, no bez obzira na to obitelj je ključan dio obiteljskog poduzeća i treba težiti ka tome da su obitelj i posao u ravnoteži. Kako bi se iz ove situacije došlo do ravnotežne potrebno je malo više vremena i pažnje posvetiti članovima obitelji, njihovim potrebama, željama i ciljevima.

Ako je posao na prvom mjestu obitelj se može osjećati zapostavljeno, posljedica toga može biti udaljšavanje među članovima obitelji.

Druga neravnoteža je „obitelj prije svega“. Suprotno poslu prije svega, ova situacija dovodi do slabljenja produktivnosti poduzeća i pada prihoda. Kako bi se došlo do ravnoteže i poboljšao rad poduzeća potrebno je više vremena posvetiti poslu i zajedno s obitelji ponovno ostvariti uspjeh.

Ovakve vrste neravnoteža ne postoje u neobiteljskim poduzećima i zbog toga je navedeni problem specifičnost ili prepreka u upravljanju ljudskim potencijalima obiteljskog poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima specifično je u obiteljskim poduzećima jer treba definirati pravila koja će biti jednaka i za zaposlenike koji su članovi obitelji i za zaposlenike koji nisu obitelj.

Vlasniku poduzeća teško je jednako postupati s obitelji i ostalim zaposlenicima i često, možda i nesvjesno, popušta obiteljskim članovima ili im daje lakše poslove i veće plaće. Takve situacije dovode do nezadovoljstva ostalih zaposlenika i loše utječe na poslovanje.

Iz tog razloga poželjno je imati stručne ljude na pozicijama zaduženim za upravljanje ljudskim potencijalima kako bi netko neutralan postavio ciljeve i zadatke i postupao jednako prema svim zaposlenicima. Ako su zaposlenici zadovoljni sa svojom ulogom i osjećaju se prihvaćeni u poduzeću velika je vjerojatnost da će i njihova performansa biti bolja i kvalitetnija. Uz to važan je i osjećaj pravde u odnosu na obiteljske članove zaposlene u poduzeću.

### **4.3. Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima**

U prethodnom poglavlju navedene su funkcije menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje, kadroviranje i kontrola. Svaki profesionalni menadžer treba imati stručna znanja za obavljanje upravo tih menadžerskih funkcija.

Kada poduzeće tek krene s poslovanjem i nalazi se u prvoj fazi životnog ciklusa broj zaposlenika je malen, proizvodni procesi su jednostavniji i još nije potrebna pomoć profesionalnih menadžera.

Profesionalne menadžere potrebno je zaposliti u obiteljskom poduzeću kada je poduzeće zrelije, a opseg poslovanja opsežniji i složeniji. To se događa u drugoj fazi životnog ciklusa poduzeća kada poduzeće raste, zapošljava više neobiteljskih zaposlenika, procesi i zadatci su složeniji. Ako zaposlenici ne znaju koja su njihova zaduženja i odgovornosti neće kvalitetno obavljati posao i to će loše utjecati na poduzeće.

Sam vlasnik teško može sve sam kontrolirati i upravljati poduzećem bez stručnih znanja profesionalnih menadžera. Iako je vlasniku poduzeća teško povjeriti svoje poduzeće nekom drugom, kada je poduzeće zrelije i veće nije moguće da jedna osoba (vlasnik) može sve držati pod kontrolom i upravljati cjelokupnim poslovanjem bez poteškoća.

Većina obiteljskih poduzeća predugo se odupire zapošljavanju profesionalnih menadžera, iako su svjesni da je to nužno za opstanak poslovanja i nažalost ne naprave to na vrijeme. Postoje i mnogi slučajevi u kojima na menadžerske pozicije budu zaposleni članovi obitelji koji nisu dovoljno kompetentni i time je opet ugrožen opstanak obiteljskog poduzeća.

Poduzetnici se često pitaju: Kada je najbolje vrijeme za razmišljanje o profesionalizaciji menadžmenta u obiteljskom poduzeću? O profesionalizaciji menadžmenta potrebno je razmišljati prije nego poduzeće postane preveliko s velikim brojem zaposlenika i procesa.

O profesionalizaciji menadžmenta poželjno je razmišljati u drugoj fazi životnog ciklusa dok se poduzeće još razvija, fleksibilnije je i spremno prilagoditi se novim promjenama i načinu rada.

U trećoj fazi životnog ciklusa (dozrijevanju) nužno je uvesti profesionalizaciju menadžmenta, ako ona nije uvedena u prethodnoj fazi. Obiteljsko poduzeće raste, zrelo je i potrebno je fokus staviti na vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima, ostalim resursima i procesima, što uvelike mogu olakšati profesionalni menadžeri.

Kada se donese odluka o uvođenju profesionalizacije menadžmenta potrebno je pripremiti zaposlenike i definirati poželjne karakteristike menadžera. Nije lako pronaći kvalitetne profesionalne menadžere, spremne uključiti se u upravljanje obiteljskim poduzećem. Znanja koja treba imati profesionalni menadžer jesu prije svega: sposobnost upravljanja ljudima i resursima, vođenje i sposobnost motiviranja ljudi, organizacija i raspodjela zadataka i slično.

Kada se obiteljsko poduzeće odluči na zapošljavanje profesionalnog menadžera to ne znači da vlasnik postaje suvišan, nego dobiva dodatnu pomoć za upravljanje poduzećem, dok ključne strateške odluke i dalje donosi vlasnik.

Ipak, ako se vlasnik odluči na potpuno prepuštanje vodstva profesionalnom menadžeru, u toj osobi tražit će stručna znanja, ali i vrijednosti slične njegovim.

## **5. Analiza pristupa upravljanju ljudskim potencijalima na primjeru iz prakse**

U ovom poglavlju bit će opisan i analiziran slučaj iz prakse. Informacije o ovom slučaju prikupljene su na temelju provedenog intervjua s vlasnikom obiteljskog poduzeća. Uz osnovne informacije o poduzeću (njegova povijest, nastanak i djelatnost kojom se poduzeće bavi) istaknute su i informacije vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, ulogu obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika, te profesionalizaciju menadžmenta u obiteljskom poduzeću.

### **5.1. Opis odabranog poduzeća**

Odabrano obiteljsko poduzeće osnovano je 2014. godine i bavi se djelatnošću čišćenja tepiha, namještaja, objekata, kuća i poslovnih prostora. Za ovu djelatnost obiteljski poduzetnik odlučio se tako što je na prijašnjem poslu, gdje je prodavao strojeve za čišćenje, uočio kako je potražnja za istima velika. Nakon toga odlučio je otvoriti poduzeće u kojemu će ljudima nuditi profesionalnu i stručnu uslugu čišćenja i održavanja namještaja i unutrašnjih prostora. Poduzetnik ističe kako je na samom početku bilo teško pronaći klijente, ali s vremenom se broj klijenata povećavao i sada velik broj klijenata redovito traži njihove usluge.

Odabrano obiteljsko poduzeće trenutno ima deset zaposlenika od kojih su dvoje članovi obitelji. Vlasnik obiteljskog poduzeća ima kćerku koja je na studiju i trenutno nije službeno uključena u poslovanje. Iako nije službeno zaposlena, kćerka po potrebi pomaže roditeljima kada je potreba za uslugama poduzeća velika, kao što je to slučaj tokom proljetnih i ljetnih mjeseci. Drugi zaposleni član obitelji je vlasnikova žena koja je stalno prisutna u poslovanju. Uz suprugu i kćerku vlasnik ima i sina koji će kasnije, kada postane punoljetan također biti uključen u poslovanje. Svi zaposlenici, tako i obiteljski članovi imaju iste zadatke, a to su zadatci obavljanja usluga čišćenja u poslovnicima ili na terenu (poslovnih objektima i kućama), skupljanje i dostava očišćenih tepiha i namještaja na adresu klijenata i slično.

Jedina razlika je u tome što zaposleni obiteljski članovi katkada mogu birati koji posao žele raditi i koji im posao više odgovara.

Odabrano obiteljsko poduzeće, prema opisu koji je dao poduzetnik, trenutno se nalazi u drugoj fazi životnog ciklusa, odnosno fazi stabilizacije i rasta. To znači da je poslovanje relativno stabilno i da se rizik smanjuje, po pitanju ljudskih potencijala broj zaposlenika se povećava jer je obujam posla veći. Upravo iz tog razloga važno je da obiteljsko poduzeće stavi veći fokus na pronalazak novih neobiteljskih članova koje je potrebno zaposliti. U odnosu na sam početak poslovanja obujam usluga koje poduzeće nudi se povećao, a s time i broj zaposlenika.

## **5.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u odabranom poduzeću**

Obiteljsko poduzeće ima 10 zaposlenika i za njihovo upravljanje je zadužen vlasnik, no katkada mu pri tome pomažu i supruga i kćerka. Vlasnik poduzeća zadužen je za pronalazak zaposlenika, zapošljavanje, određivanje zaduženja za sve zaposlenike te kontrolu performanse zaposlenika. Tim aktivnostima obuhvaćaju se sve funkcije menadžmenta, odnosno planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Poduzetnikova supruga često zna pomoći oko organizacije poslova i zaposlenika.

Poduzetnik smatra kako su svi zaposlenici jednako zaslužni za uspjeh poduzeća i pri pronalasku novih zaposlenika traži ljude koji dijele iste vrijednosti kao i on i imaju želju i volju raditi i učiti na poslu.

Važno pitanje za vlasnike obiteljskih poduzeća je kako postupati sa zaposlenim obiteljskim članovima, a kako s neobiteljskim zaposlenicima i kako stvoriti ravnotežu po tom pitanju. Poznato je kako prema obiteljskim članovima vlasnici obiteljskih poduzeća znaju biti blaži u odnosu na neobiteljske. O ovoj temi poduzetnik otvoreno govori kako zaposleni članovi obitelji ipak imaju neku vrstu povlastice kroz fleksibilnije radno vrijeme i manje zahtjevne poslove i zbog toga su u boljem položaj u odnosu na druge zaposlenike. Isto tako obiteljski poduzetnik kaže kako zaposleni članovi obitelji nemaju veću plaću u odnosu na neobiteljske zaposlenike i kako sva pravila vrijede i jednaka za sve zaposlenike.

Cilj poduzetnika u budućnosti je smanjiti te razlike i svima omogućiti jednake uvjete za rad kako bi se neobiteljski članovi osjećali prihvaćeno i nediskriminirano.

Na pitanje postaje li upravljanje zaposlenicima zahtjevnije porastom broja zaposlenika, poduzetnik odgovara kako je to točno. Ističe kako sada puno više vremena treba posvetiti komunikaciji sa zaposlenicima i to mu otežava fokus na njegove ostale dužnosti i odgovornosti. Trenutno više vremena provodi na poslu i u potrazi je za zaposlenicima koji se mogu uklopiti u obiteljsko poduzeće i preuzeti dio njegovih odgovornosti. Govori kako bi vrlo rado htio prepustiti upravljanje ljudskim potencijalima i poduzećem stručnoj osobi, odnosno profesionalnom menadžeru, no nije siguran da bi neko drugi bio jednako posvećen poslu kao i on. Smatra kako neka druga osoba ne bi bila spremna na žrtvu koju on daje kako bi obiteljsko poduzeće opstalo na tržištu i bilo konkurentno.

Pri odabiru zaposlenika traži ljude koji su spremni jednako kao i on posvetiti se poslu i kvalitetno obavljati poslove čišćenja kako bi se standard kvalitete održao i klijenti bili zadovoljni pruženom uslugom. Kako bi kvaliteta bila konstantna poduzetnik uz supruginu i kćerkinu pomoć kontrolira performansu zaposlenika i ukazuje im na potencijalne greške i manjkavosti u obavljanju usluga čišćenja. Od velike pomoći bilo bi imati profesionalnog menadžera koji bi preuzeo barem dio vlasnikove odgovornosti i time mu omogućio više slobodnog vremena za posvetiti se obitelji. Obiteljski poduzetnik ističe kako mu je teško uskladiti poslovni i obiteljski život i da bi htio više vremena provoditi s obitelji, što zbog trenutnih odgovornosti ne stigne i to mu je vrlo stresno.

U odabranom obiteljskom poduzeću prevladava opuštena i neformalna atmosfera kojoj obiteljski poduzetnik teži, jer kaže kako je važno uvijek ostaviti prostora za poneku šalu kako bi se smanjila napetost i stres koji posao često donosi. Ističe kako svoje zaposlenike smatra jednom velikom obitelji i trudi se imati dobar odnos i komunikaciju sa svakim pojedinim zaposlenikom i posvetiti se njihovim željama i potrebama koliko je to moguće.

### **5.3. Uloge obiteljskih i neobiteljskih članova u poslovanju**

Vlasnik odabranog obiteljskog poduzeća ističe kako su svi zaposlenici, bili oni obiteljski ili neobiteljski članovi, jednako važni za uspjeh poduzeća. Uz navedene povlastice vezano uz fleksibilno radno vrijeme i slobodu odabira poslova koje obavljaju, zaposleni članovi obitelji nemaju neke dodatne povlastice i tretiraju se jednako kao i neobiteljski članovi.



Obiteljski poduzetnik u budućnosti teži ka tome da svi budu jednaki i ravnopravni kako bi atmosfera u obiteljskom poduzeću bila što ugodnija i kako bi svi bili zadovoljni. Isto tako ističe kako je većina zaposlenika zaposlena u obiteljskom poduzeću od samog početka, odnosno od osnivanja obiteljskog poduzeća.

Ako bi netko od zaposlenika koji su od početka prisutni u obiteljskom poduzeću izrazio želju i zanimanje za preuzimanjem vodstva, poduzetnik bi mu rado prepustio vodstvo i time sebi stvorio više vremena za obitelj. Što se tiče nasljeđivanja obiteljski poduzetnik ne želi stvarati pritisak svojoj djeci da preuzmu poslovanje ako za to nisu zainteresirani ili spremni.

Zadatci koje obavljaju svi zaposlenici, pa tako i sam vlasnik su pranje tepiha i namještaja, prikupljanje istih i odvoz opranih i očišćenih predmeta na kućnu adresu klijenata te naplata usluge. Uz to zaposlenici vrše i usluge čišćenja privatnih prostorija klijenata te poslovnih objekata za poslovne subjekte. Za nabavu sredstava za čišćenje i brigu o zalihama zadužen je sam vlasnik, dok je njegova supruga zadužena za dogovaranje termina usluga čišćenja s klijentima. Za financije, odnosno vođenje poslovnih knjiga obiteljsko poduzeće plaća knjigovodstveni servis jer nitko od članova obitelji nema znanja u tom području.

## Zaključak

Kao zaključak ovog rada može se reći kao zaista postoje karakteristike po kojima su obiteljska poduzeća prepoznatljiva i specifična u odnosu na ona neobiteljska. Jedna od specifičnosti je ta da je većina obiteljskih poduzeća mikro ili malo poduzeće i da nemaju tako duboku organizacijsku strukturu kao što imaju srednja i velika poduzeća. Uz to može se navesti i razlika u tome što obiteljska poduzeća imaju drugačiji proces nasljeđivanja i drugačiji životni ciklus koji je povezan s nasljeđivanjem i prisutnosti obiteljskih generacija u poslovanju. Obiteljska poduzeća većinom imaju neformalniju i opušteniju radnu atmosferu i zaposlenike smatraju dijelom obitelji.

Glavni fokus ovog završnog rada su specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima. Važno je reći da obiteljska poduzeća većinom nemaju zasebnu funkciju ljudskih potencijala, nego brigu o zaposlenicima preuzima sam vlasnik. Upravljanje ljudskim potencijalima u obiteljskim poduzećima vrlo je zahtjevno jer je potrebno jednako postupati sa zaposlenim obiteljskim i neobiteljskim članovima, kako se zaposleni neobiteljski članovi ne bi osjećali zapostavljeno. Na temelju intervjua s vlasnikom odabranog obiteljskog poduzeća i analize slučaja može se zaključiti kako se vlasnik obiteljskog poduzeća trudi jednako pažnje posvetiti i obiteljskim i neobiteljskim zaposlenicima. Stvaranje ravnoteže u upravljanju ljudskim potencijalima često predstavlja problem jer vlasnici obiteljskih poduzeća imaju jako puno obaveza i katkada ih je teško izdvojiti vrijeme za komunikaciju sa zaposlenicima. Vlasnik obiteljskog poduzeća uz ulogu vlasnika ima ulogu menadžera i uz to još radi i poslove koje rade i ostali zaposlenici. Iako vlasnik obiteljsko poduzeća ima pomoć i potporu članova obitelji u upravljanju poduzećem, od velike koristi bilo bi da dio vlasnikove odgovornosti preuzme profesionalni menadžer koji bi upravljao obiteljskim poduzećem i zaposlenicima. Kako poduzeće raste i poslovanje se širi potreban je veći broj zaposlenika i to zahtjeva više vremena posvećenog organizaciji zadataka i procesa te upravljanju zaposlenicima. Važno je da obiteljski poduzetnici znaju prepoznati kada je vrijeme za pronalazak profesionalnog menadžera i stručnoj osobi prepustiti upravljanje. Odabrano obiteljsko poduzeće u drugoj je fazi životnog ciklusa i na temelju informacija dobivenih intervjuom s vlasnikom da se zaključiti kako je poduzeću potreban profesionalni menadžer.

## Literatura

1. Alpeza, M. (2023). *Karakteristike obiteljskog poduzeća*. Ekonomski fakultetu u Osijeku, 2023. (nastavni materijali iz kolegija Obiteljsko poduzetništvo)
2. Alpeza, M. i Peura, K. (2012.) *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: [https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](https://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) [pristupljeno: 10.6.2023.]
3. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR.
4. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet.
5. Biličić, M. (2005) *Metoda slučaja u znanosti i nastavi*. Rijeka: Pomorski fakultet u Rijeci.
6. Black, J. S., Porter, W. L. (1999). *Management- Meeting New Challenges*. New Jersey: Pearson.
7. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
8. Buble, M., (2003). *Management malog poduzeća*, 1. dio, Split: Ekonomski fakultet Split.
9. CEPRA, *Što je obiteljsko poduzetništvo?*. Dostupno na : <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/> [pristupljeno: 18.4.2023.]
10. Čedno Metzinger, T., Toth, M., (2020). *Metodologija istraživačkog rada*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica. Dostupno na : <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [pristupljeno: 15.4.2023.]
11. Dollinger, J. M. (1995). *Enterepreneurship – Strategies and Resources*. Richard D. Irwin and Austen Press.
12. Dyer, W. G., (1986). *Cultural Chaange in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transition*: San Francisco, Jossey-Bass
13. European Commission, *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs* . Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en) [pristupljeno: 16.5.2023.]

14. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. McGraw-Hill, Irwin: Mate.
15. Hubler, T., Ayres, G. (1996). *Family Business Management Course*. University of St. Thomas.
16. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
17. Kreitner, R. (1995). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
18. Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus.
19. Kružić, D. Bulog, I. (2012). , *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split: Split.
20. Le Van, G. (1999). *The Survival Guide for Business Familie*. Routledge, New York.
21. Meler, M. (2005). *Istraživanje tržišta*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
22. Robertsson, H., Zellweger, T., Klein, M. (2023). *How the world's largest family businesses are outstripping global economic growth*. St. Gallen: University of St. Gallen.
23. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2017). *GEM istraživanje: Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*. Zagreb: CEPOR.

## Popis slika

Slika 1. Životni ciklus obiteljskog poduzeća i uključenost obiteljskih generacija u poslovanje obiteljskog poduzeća .....	10
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	12
Slika 3. Statički model obiteljskog poduzeća .....	14
Slika 4. Neravnoteže u obiteljskom poduzeću.....	18

## Prilog 1

### Upitnik za poslustrukturirani intervju s vlasnikom obiteljskog poduzeća

1. Kojom djelatnošću se bavite i kako ste se odlučili baš za nju?
2. Kada je poduzeće osnovano?
3. Koliko trenutno imate zaposlenika i jesu li oni dio obitelji ili ne?
4. Imate li djecu i jesu li uključeni u poslovanje ili se planiraju uključiti u budućnosti?
5. Ako su u poduzeću zaposleni članovi obitelji kakve ovlasti i zaduženja imaju (koji je njihov posao)?
6. Imaju li zaposleni članovi obitelji neke povlastice ili za njih vrijede ista pravila kao i za neobiteljske zaposlenike?
7. Koje zaposlenike smatrate ključnima za uspjeh poduzeća i zašto?
8. Imate li nekoga tko zajedno s vama upravlja poduzećem i zaposlenicima ili ste za sve zaduženi Vi?
9. Možete li kratko opisati ili usporediti upravljanje ljudskim potencijalima (zaposlenicima) na samom početku poslovanja i sada?
10. Smatrate li da je teže upravljati ljudskim potencijalima (zaposlenicima) kako poduzeće raste i broj zaposlenika se povećava?
11. Biste li ikad prepustili upravljanje poduzećem profesionalnom menadžeru, odnosno stručnoj osobi koja bi umjesto Vas vodila poslovanje nakon što Vi odete u mirovinu?
12. Kao vlasniku obiteljskog poduzeća je li Vam je teško uskladiti obiteljski i poslovni život i kako se nosite s tim?
13. Težite li tome da u poduzeću prevladava opuštena, neformalna atmosfera među Vama i zaposlenicima ili više volite da komunikacija i poslovanje budu formalni i striktno po pravilima?

