

# PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

---

Šestak, Tihana

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:145:216765>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*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*

Tihana Šestak

**PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Tihana Šestak

**PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010233774

e-mail: [tsestak@efos.hr](mailto:tsestak@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

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

Tihana Šestak


**PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT IN FAMILY  
FIRMS**

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 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: Tihana Šestak**

**JMBAG: 0010233774**

**OIB: 35111154035**

**e-mail za kontakt: tihanasestak69@gmail.com**

**Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo**

**Naslov rada: Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima**

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 16.9.2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Tihana Šestak

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća predstavljaju dominantan oblik u većini nacionalnih gospodarstva. Specifičnosti koje razlikuju obiteljska poduzeća od neobiteljskih ukazuju na njihove pozitivne i negativne strane. U obiteljskim poduzećima članovi obitelji usmjereni su na dugoročnu orijentiranost poslovanja radi dobrobiti i obitelji i poduzeća. Pitanje transfera vlasništva ili upravljanja poduzećem predstavlja jedan od glavnih izazova u obiteljskom poduzeću. Iako je zapošljavanje profesionalnog menadžera jedan od drugačijih oblika prijenosa poslovanja i nije toliko čest zbog problema ne povjerenja prema osobi koja nije član obitelji, smatra se kako i takav oblik prijenosa upravljanja nad poduzećem predstavlja dobro rješenje za poduzeće u određenim okolnostima. Slučajevi u kojima se vlasnici obiteljskih poduzeća odlučuju na angažman profesionalnog menadžera, događaju se kada se poduzeće nalazi u dozrelosti poslovanja te mu je potrebna promjena unutar upravljanja, a ne postoji adekvatan član obitelji koji bi bio spreman preuzeti odgovornost upravljanja poduzećem.

Završni rad sastoji se od dva dijela: u prvome dijelu rada analizira se literatura na temu specifičnosti obiteljskih poduzeća u odnosu na neobiteljska poduzeća s naglaskom na uključivanje neobiteljskog člana na poziciju upravljanja poduzećem i izazovima koje to uzrokuje. U drugom dijelu rada, na osnovu primarnih izvora informacija i provedenog intervjua prikazuje se primjer iz prakse.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, prijenos upravljanja poduzećem, profesionalni menadžer

## **ABSTRACT**

Family businesses are the dominant form in most national economies. The specifics that distinguish family businesses from non-family businesses indicate their positive and negative sides. In family businesses, family members are focused on long-term business orientation for the benefit of both the family and the company. The issue of transfer of ownership or company management represents one of the main challenges in a family business. Although the employment of a professional manager is one of the different forms of business transfer and is not so common due to the problem of distrust towards a person who is not a family member, it is considered that such a form of transfer of management of the company represents a good solution for the company in certain circumstances. Cases in which the owners of family businesses decide to engage a professional manager occur when the company is at the maturity of its business and needs a change in management, and there is no adequate family member who would be ready to take on the responsibility of managing the company.

The final paper consists of two parts: in the first part of the paper, the literature on the specifics of family businesses in relation to non-family businesses is analyzed, with an emphasis on the inclusion of a non-family member in the management position of the company and the challenges it causes. In the second part of the paper, based on primary sources of information and the conducted interview, an example from practice is presented.

Key words: family business, transfer of company management, professional management

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada .....	2
3. Definicija i značaj poduzetništva .....	3
4. Obiteljsko poduzetništvo .....	8
4.1. Definicija i značaj obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu.....	8
4.2. Specifičnosti obiteljskih poduzeća u odnosu na neobiteljska.....	11
4.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	13
5. ULOGA PROFESIONALNOG MENADŽMENTA UNUTAR OBITELJSKIH PODUZEĆA.....	16
5.1. Razlozi uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem ...	18
5.2. Izazovi uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem ...	19
6. Analiza obiteljskog poduzeća s uključenim neobiteljskim članom na upravljačkoj poziciji u poduzeću.....	20
6.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzeća Rasco.....	21
6.2. Organizacija obiteljskog poduzeća Rasco .....	22
6.3. Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskom poduzeću Rasco .....	23
7. Zaključak.....	25



## 1. Uvod

U ovome završnom radu definirati će se poduzetništvo i značaj koji ono ima gospodarski rast i razvoj. Uz poduzetništvo, opisat će se obiteljsko poduzetništvo koje danas prema brojnim istraživanjima ima visoku zastupljenost unutar svjetske ekonomije.

Predmet istraživanja završnog rada su specifičnosti obiteljskih poduzeća u odnosu na neobiteljska poduzeća s naglaskom na izazove uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem. Uključivanje neobiteljskog člana u upravljanje obiteljskim poduzećem znači da bi poduzećem upravljao ili zauzimao važne pozicije u poduzeću profesionalni menadžer koji nije rodbinskim vezama povezan s osnivačem obiteljskog poduzeća. Menadžment u obiteljskim poduzećima predstavlja proces usmjeren na efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva poduzeća i obitelji što može predstavljati problem kada menadžer ne dolazi iz obitelji. No, kada i kako do takvih izazova dolazi te što predstavljaju ti izazovi članovima obitelji, a što menadžeru izvan obitelji? Kada do takvih izazova dođe, obično se obiteljsko poduzeće susreće sa jednom od faza životnog ciklusa poduzeća, a najčešće je u pitanju prijenos poslovanja poduzeća kao sastavni dio životnog ciklusa poduzeća. U radu se stoga ističe životni ciklus poduzeća i njegove faze koje će biti bliže opisane. Vlasnik obiteljskog poduzeća je ključan u donošenju odluka unutar faza životnog ciklusa pa tako i odluke o dodjeli pozicije operativnog upravljanja profesionalnome menadžeru ukoliko unutar obitelji nema kvalificiranih osoba za to mjesto. Ovaj završni rad ima za svrhu identificirati odgovore na postavljena pitanja i dodatno ih istražiti na primjeru iz prakse što će biti prikazano u empirijskom dijelu rada na primjeru poduzeća Rasco.

## 1. Cilj i metodologija rada

Glavni cilj ovog završnog rada je istražiti obiteljsko poduzetništvo, te ukazati na specifičnosti po kojima razlikujemo obiteljsko poduzeće od neobiteljskog fokusirajući se na izazove uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem. Zapošljavanje profesionalnog menadžera u obiteljskom poduzeću može imati svoje dobre i loše strane, a u ovome radu istražiti će se obje perspektive. Kako bi cilj bio postignut, prilikom izrade završnog rada koriste se metode kompilacije, deskripcije, komparativna metoda, metoda analize slučaja te metoda intervjua. Metodom kompilacije preuzet će se opažanja, stavovi, rezultati i zaključci drugih autora uz citiranje istih. Metodom deskripcije opisati će se pojave i predmeti koji se istražuju, kao i njihovi odnosi, ali bez znanstvenog objašnjenja i tumačenja. Komparativnom metodom usporedit će se sličnosti i razlike pojedinih činjenica, pojava, procesa ili odnosa (Žugaj i dr., 2016). Metoda analize slučaja predstavlja korištenje različitih metoda kako bi se analizirali slučajevi koji se odnose na problem istraživanja. Intervju kao razgovor između dvoje ljudi uključuje neodređen broj pitanja, složenog ili otvorenog tipa, a njime se prikupljaju podaci kroz odgovore ispitanika kao jedini izvor podataka (Pološki i dr., 2011).

Rad se sastoji od pregleda teorijskog dijela rada i od empirijskog dijela rada. U teorijskom dijelu rada kroz sekundarne izvore informacija biti će prikazan pregled literature na temu obiteljskog poduzetništva, prikaz razlika između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća, prikaz karakteristika i uloga koju posjeduje profesionalni menadžer. Na temelju dosadašnjih istraživanja bit će pojašnjeno kada se to vlasnik treba odlučiti na uključivanje profesionalnog menadžera u upravljanje obiteljskim poduzećem i zašto to za njega predstavlja izazov. U empirijskom dijelu rada, korištenjem primarnog izvora informacija, na primjeru poduzeća Rasco i provedenog intervjua prikazat će se opis poslovanja obiteljskog poduzeća s uključenim neobiteljskim članom na upravljačkoj poziciji u poduzeću te izazovi s kojima se poduzeće srela prilikom uvođenja takvog načina upravljanja. Pri samom kraju rada, na temelju spoznaja iz teorijskog dijela i empirijskog rada, bit će kreiran zaključak.

## 2. Definicija i značaj poduzetništva

Nije jednostavno odrediti definiciju pojma „poduzetništvo“. „Riječ "poduzetnik/poduzetništvo" potječe od francuske riječi *entreprendre*, glagola koji je nastao od latinskih riječi *entre*, što znači „između“, i *prendre*, što znači „poduzeti“. Riječ "poduzetnik" povezana je sa sanskrtskom riječi *anthaprerna* koja znači 'samomotivacija'“ (Bolfek i Sigurnjak, 2011:9). Poduzetništvo kao kreativna i inovativna industrija iza sebe ima također povijesni razvoj pa tako se i značenje ovog pojma uz pojam „poduzetnik“ mijenjalo kroz vrijeme. Tablica 1 prikazuje razvitak teorije poduzetništva i pojmovnog određenja poduzetnika sa stajališta poznatih ekonomista.

Tablica 1 Razvitak teorije poduzetništva i pojmovnog određenja poduzetnika

RAZDOBLJE	POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA
srednji vijek	Poduzetnik je osoba zadužena za velike projekte koja nije preuzimala nikakav rizik (npr. svećenici zaduženi za vođenje projekata izgradnje dvoraca, katedrala i sl.).
17. stoljeće	Poduzetnik je osoba koja sklapa ugovor s državom o pružanju usluga ili o opskrbi određenim proizvodima po fiksnim cijenama i uz preuzimanje rizika dobiti ili gubitka.
1725. godina	Richard Cantillon - poduzetnik je osoba koja snosi rizik, i ne mora biti ista ona osoba koja opskrbljuje kapitalom.
1803. godina	Jean Baptiste Say - odvaja dobit poduzetnika od dobiti kapitala.
1934. godina	Joseph Schumpeter - poduzetnik je inovator i razvija nove tehnologije
1961. godina	David McClelland - poduzetnik je energičan i moderan preuzimatelj rizika.
1964. godina	Peter Drucker - poduzetnik maksimizira prilike.
1975. godina	Albert Shapero - poduzetnik poduzima inicijativu, organizira socijalne i ekonomske mehanizme i preuzima rizik neuspjeha.
1980. godina	Karl Vesper - poduzetnika sasvim drugačije definiraju ekonomisti, psiholozi, poslovni ljudi i političari. To nije jednoznačan pojam.
1985. godina	Robert Hisrich - poduzetništvo je dinamički proces stvaranja nečega drugačijeg predviđajući (anticipirajući) financijske, fizičke i socijalne

	rizike, a primajući nagrade u obliku novčane i osobne satisfakcije.
1990. godina	Mark Casson - Ključ koji povezuje sve teorije o poduzetništvu je poduzetničko prosuđivanje. Ono je sposobnost donošenja uspješnih odluka u uvjetima kada ne postoji odgovarajući model ili pravilo odlučivanja, ili pak kad su potrebni podaci nepotpuni ili nedostupni.
1992. godina	George Gilder - poduzetnik nije puko oruđe tržišnih sila već je njihov oblikovatelj, producent i razvojni činilac.
2003. godina	Bygrave i Zacharakis - inovacija predstavlja ključnu formu u kojoj se manifestira poduzetništvo.

Izvor: Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M. i Ostojić Mihić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet

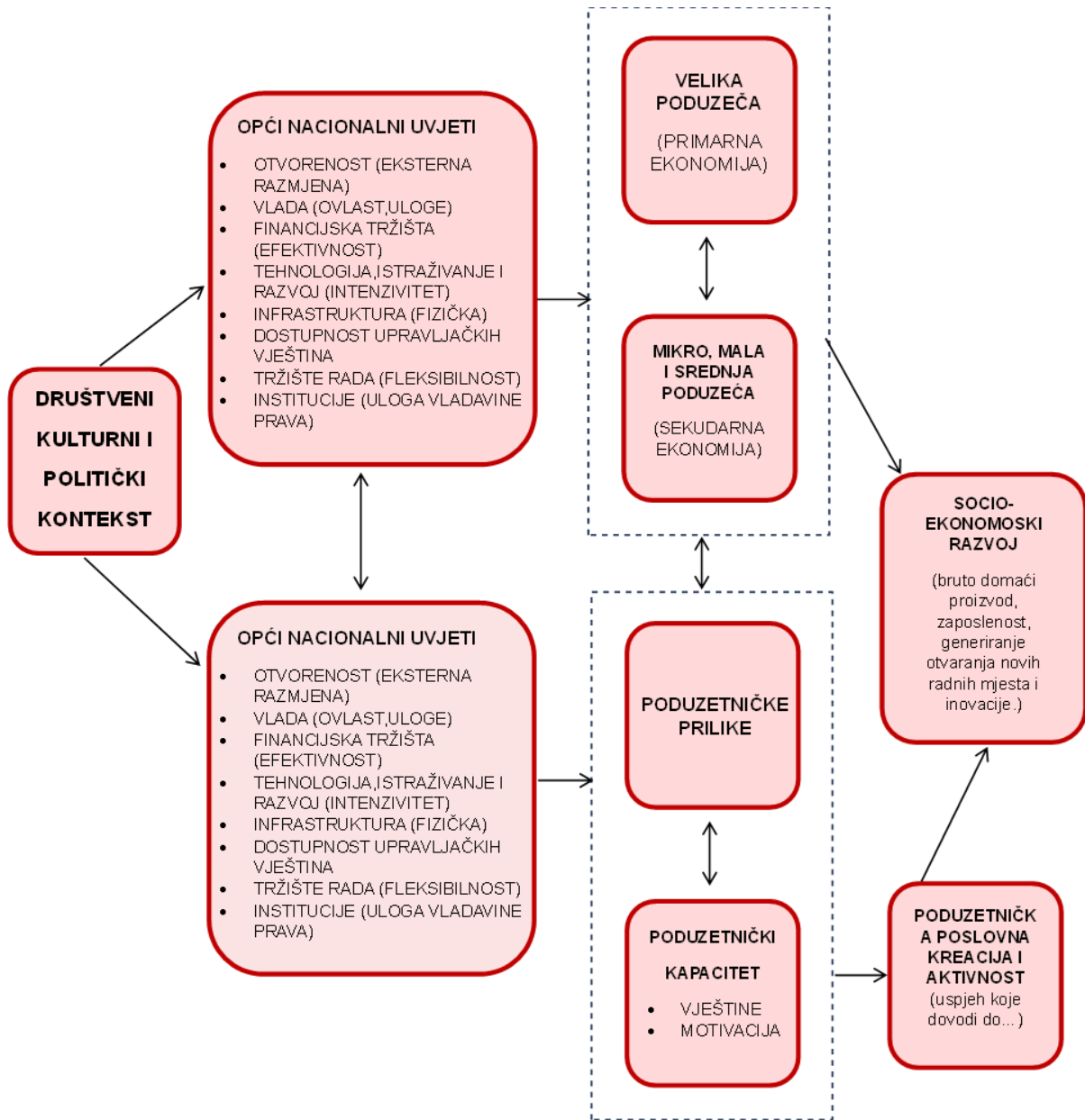
Bulog i Kružić (2012) navode da je poduzetništvo proces kreiranja nove vrijednosti koji za rezultat ima profit te osobno zadovoljstvo kao nagradu. Prema istim autorima: „...poduzetništvo je gospodarska aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji, koristeći neku ideju, ulažući kapital u njezinu realizaciju te preuzimajući cjelokupan rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od prodaje kojih očekuju dobit.“ (Bulog, Kružić, 2012:8). U današnje vrijeme poduzetništvo ima značajnu ulogu u društvu i poticaj je društvenog napretka, u fokusu interesa je mnogobrojnih znanosti, najčešće društvenih, a iznimno unutar ekonomije, psihologije, sociologije, prava i antropologije. Ono danas znači raditi nešto na drugačiji način. Inovativnost je ključna za opstanak poduzetništva. Poduzetništvo se bazira na unaprjeđenju, donošenju napretka društvu jer je društvo sklono promjenama i teži nečemu novom. No za postizanje inovativnosti, novog poslovnog rizika potrebno je više od samo posjedovanja ideje, potreban je dobar poduzetnik koji zna na koji način doći do takvih inovacija. Bakotić i dr. (2016) smatraju kako nije teško postati poduzetnik, ali je iznimno teško postati uspješan poduzetnik. Karakteristike uspješnog poduzetnika gotovo je nemoguće sve nabrojati, jer je svaka po sebi jedinstvena i važna, no prema mišljenju profesora Davida C. McClelland-a, s harvardskog sveučilišta uspjeh će oni poduzetnici koji imaju sljedećih šest osobina:

- Inovativnost,
- Razumno preuzimanje rizika,
- Samouvjerenost,

- Uporan rad,
- Postavljanje ciljeva i
- Odgovornost (McClelland, 1961:42-43 u Bakotić i dr., 2016:22).

Razvoj poduzetništva omogućuje generiranje socijalnog i ekonomskog razvoja neke države. Ekonomski razvoj ne može biti ostvariv bez inovacija i poduzetništva. Poduzetništvo neprestano utječe na mijenjanje gospodarske strukture diljem zemalja svijeta. Uravnotežuje razvoj zemlje i potiče proaktivnost. Poduzetnici generirajući nove proizvode, tehnologije, inovirajući usluge i razvijajući iste doprinose blagostanju društva, ekonomskom rastu i socijalnom razvoju. Kako je utvrđeno značenje poduzetništva za ekonomski rast nacionalnih ekonomija, najveći broj država poduzetništvo smatra kao najbitniju komponentu svog razvoja, stoga je bitno razvijati poduzetnički kapacitet unutar određene zemlje kako bi gospodarstvo te zemlje opstalo. Na rast broja poduzetnika, velik utjecaj ima poduzetnička okolina zemlje koja može biti poticajna ili ograničavajuća za poduzetničko djelovanje. Prema istraživanju Škrtić i Vouk (2005:61), poduzetnik kao pokretač poslovnog pothvata, s ciljem uvođenja promjene i ostvarenja dobiti, nalazi se pod konstantnim utjecajem razvoja općih gospodarskih prilika i stanja u društvu. Na putu od ideje do njezine realizacije, mogući poduzetnički uspjeh ili neuspjeh, ovisi u velikoj mjeri o društvenom razvoju i državnoj potpori. Prema Bulog i Kružić (2012) može se reći da su i poduzetništvo i socioekonomski razvoj međusobno ovisni jedno o drugom. Konceptualni model ovisnosti poduzetništva i socioekonomskog razvoja iz Slike 1. prikazuje ulogu poduzetništva, povezanost i doprinos poduzetništva ekonomskom i društvenom razvoju.

Slika 1 Konceptualni model ovisnosti poduzetništva i socioekonomskog razvoja



Izvor: Bulog, I., Kružić, D., (2012). Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanja i održivost, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Oberman Peterka i dr. (2022) smatraju kako u Hrvatskoj poduzetnička okolina djeluje više ograničavajuće nego stimulirajuće na poduzetničku aktivnost. Isti autori navode da nedovoljan doprinos obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih, ograničavajuće djelovanje nedjelotvornih vladinih politika prema regulatornom okviru te niske razine transfera istraživanja u poslovni sektor su karakteristike koje čine poduzetničku okolinu u Hrvatskoj ograničavajućom za poticanje poduzetničkih aktivnosti. Iako je poznato kako u Hrvatskoj ima

nedostataka u poduzetničkom okruženju, broj poduzetnika ipak iz godine u godinu raste. Prema privremenim podacima iz Državnog zavoda za statistiku u Hrvatskoj je u 2021. godini bilo aktivno ukupno 217420 poduzeća, koja su zapošljavala 1212193 osobe. Od toga broja zaposlenika najveći udio našao se u djelatnostima Prerađivačke industrije (22,4%) i Trgovini na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala (19,8%). U ukupnom broju novonastalih poduzeća u 2021. najveći udio imaju Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (17,4%), Građevinarstvo (15,8%) te Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala (11,5%) (Državni zavod za statistiku, 2022). Hrvatska za svrhu povećanja poduzetništva i investicija te ravnomjernog regionalnog razvoja ima razvijenu poduzetničku infrastrukturu koju čine poduzetničke potporne institucije i poduzetničke zone (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja). U poduzetničke potporne institucije koje Hrvatska ima ubrajaju se: poduzetnički centri, poduzetničke zone, poduzetnički inkubatori, tehnološki parkovi, srednje, visoke i poslovne škole te poduzetničke udruge. Funda (2011) govori da je cilj takvih institucija pomoći poduzetnicima u razvoju njihovog poslovanja što ujedno potiče i razvoj cjelokupnog gospodarstva zemlje.

### 3. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja dominantan oblik obavljanja gospodarske djelatnosti diljem svijeta.

Bulog i Kružić (2012) navode da su obiteljska poduzeća bila dominantna već u doba prve industrijske revolucije gdje su se upravo razvijale brojne djelatnosti upravljane od strane obitelji. Prilikom druge industrijske revolucije obiteljska poduzeća su proširile svoj opseg djelatnosti i na kemijske, električne, prerade nafte, proizvodnje hrane i slično. Sve do pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala obiteljska poduzeća predstavljala su jedini oblik organizacije u kojemu je vlasnik vodio poslovanje. Kako se razvijala znanost i tehnologija tako su i obiteljska poduzeća bila orijentirana na stvaranje su prednosti prema zahtjevima iz socioekonomskog okruženja (Bulog, Kružić, 2012:31-32).

#### 3.1. Definicija i značaj obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu

Pojmovi „obitelj“ i „poduzetništvo“ potpune su suprotnosti. Obitelj s jedne strane čini zajednica članova povezanih krvnim srodstvom koji brinu jedni o drugima i podržavaju se. Poduzeće kao gospodarsku cjelinu s druge strane čini spoj kapitala i rada, odnosno zaposlenici koji poslovno djeluju motivirani profitom. Jedinostvenost obiteljskog poduzeća leži u spajanju ta dva pojma, povezivanju različitih interesa obitelji i poduzetništva u jedno. Prema Bakotić „Obiteljsko poduzetništvo (eng. *Family entrepreneurship*), obiteljski biznis (eng. *Family business*) odnosno obiteljsko poduzeće (eng. *Family firm, family enterprise*) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja“ (Bakotić i dr., 2016:62).

Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća prema Bakotić (2016) su:

1. Aktivna obiteljska poduzeća (eng. *Active family firms*), predstavljaju obiteljska poduzeća čije je vlasništvo i nadzor poslovanja u rukama članova obitelji. Zaposlenici unutar takvih poduzeća su članovi obitelji koji su uključeni u proces poslovanja, no poduzeće zapošljava i druge radnike koji nisu članovi obitelji.



2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (eng. *Absentee owner family firms*), predstavljaju obiteljska poduzeća u kojima ne-članovi obitelji vode poduzeće u ime i za račun obitelji. Takva poduzeća su i dalje u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji, no oni ne upravljaju poslovanjem te nisu zaposleni u poduzeću.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća (eng. *Latent family firms*), označavaju vrstu obiteljskih poduzeća u kojima je najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik jedini član obitelji koji vodi poslovanje i upravlja poduzećem. U takvim poduzećima smatra se da će se članovi obitelji možda nekad također uključiti u obiteljski posao (Bakotić i dr., 2016:67).

Danas obiteljska poduzeća čine najpoželjniju i najrasprostranjeniju formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem. Uz visoku zastupljenost u svjetskoj ekonomiji čine pokretačku snagu razvoja svjetske privrede. Najveći dio obiteljskih poduzeća su zapravo mala i srednja poduzeća. No obiteljska poduzeća nisu isključivo samo mala ili srednja. Među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. „Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson&Johnson, poslovanje obitelji Wallenberg iz Švedske koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva ili obitelji Noboa koja osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika Ekvadora“ (Alpeza i Peura, 2012).

Global Family Business Index pruža uvid u ekonomsku snagu i značaj obiteljskih poduzeća u svijetu. Prema Global Family Business Index-u utvrđeno je „...da 500 najvećih obiteljskih poduzeća raste brže od globalne ekonomije – gotovo dvostruko većom stopom od naprednih gospodarstava i oko 1,5 puta većom stopom rasta tržišta u nastajanju i gospodarstava u razvoju. Oni zajedno ostvaruju prihod od 8,02 trilijuna američkih dolara i zapošljavaju 24,5 milijuna ljudi diljem svijeta“ (Global Family Business Index, 2023). Tablica 2 prikazuje top 10 obiteljskih poduzeća u 2023. godini, prema istom izvoru.

Tablica 2 Indeks top 10 obiteljskih poduzeća za 2023.

Rang	Društvo	Tip	Godina osnivanja	Prihodi	Zaposlenici	Nadležnost svi	Industrije svi	Obitelj	Dioničarstvo	Odbor			direktor tvrtke	
										Broj direktora	Žene	Članovi obitelji	Spol	Obitelj
1	Wal-Mart Inc.	Javnost	1962. godine	572.8	2.300.000	Ujedinjene države	Potrošač	Walton	48,9%	11	3	3	♂	Ne
2	Berkshire Hathaway, Inc.	Javnost	1955. godine	276.1	372.000	Ujedinjene države	Financijske usluge	Buffett	37,2%	14	4	3	♂	Da
3	Cargill, Inc.	Privatna	1865	165.0	155.000	Ujedinjene države	Potrošač	Cargill-MacMillan	85,0%	10	2	0	♂	Ne
4	Schwarz grupa	Privatna	1930. godine	151.5	550.000	Njemačka	Potrošač	Schwarz	100%			0	♂	Ne
5	Ford Motor Company	Javnost	1919	136.3	183.000	Ujedinjene države	Napredna proizvodnja i mobilnost	Ford	40,0%	14	4	3	♂	Ne
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Javnost	1916	131.6	118.909	Njemačka	Napredna proizvodnja i mobilnost	Quandt	46,8%	27	7	1	♂	Ne
7	Koch Industries Inc.	Privatna	1940. godine	125.0	120.000	Ujedinjene države	Napredna proizvodnja i mobilnost	Koch	84,0%	7	2	2	♂	Da
8	Comcast Corp.	Javnost	1936. godine	116.4	189.000	Ujedinjene države	Tehnologija, mediji i komunikacije	Roberts	33,8%	9	2	1	♂	Da
9	Dell Technologies Inc.	Javnost	1984. godine	101.2	133.000	Ujedinjene države	Tehnologija, mediji i komunikacije	Dell	75,0%	8	2	1	♂	Da
10	Reliance Industries Ltd.	Javnost	1973. godine	94.0	342.982	Indija	energija	Ambani	44,3%	13	2	2	♂	Da

Izvor: Global Family Business Index (2023)

Iz tablice se može vidjeti da SAD zauzima sedam mjesta među 10 najboljih obiteljskih poduzeća u svijetu s time da top 3 obiteljskih poduzeća također dolazi iz SAD-a. Radi se o globalno poznatim tvrtkama s prihodima koji prelaze milijarde američkih dolara. Ona su ujedno i primjer uspješnih obiteljskih poduzeća u svijetu. Ovo istraživanje pokazuje koliko je zapravo obiteljsko poduzetništvo razvijeno unutar zemalja te od kolikog je značaja za poticanje socijalnog i regionalnog razvoja te generiranja zaposlenosti, što dokazuje velik udio zaposlenih u obiteljskim poduzećima. Prema istraživanju Family Business International Monitora u SAD-u 90% poduzeća čine obiteljska, zapošljavaju 50% radno-aktivnog stanovništva i generiraju polovinu bruto nacionalnog proizvoda. U EU obiteljska poduzeća imaju udio veći od 60%: (Njemačka 60%; Nizozemska 74%, Portugal 70%, Belgija 70%, Finska 80%, Grčka 80%, Italija 93%); udio u zaposlenosti između 31% (Velika Britanija, Nizozemska) i 61% (Švedska). (Alpeza, 2012).

U Hrvatskoj zbog problema izostanka službenog definiranja pojma obiteljskog poduzeća nije omogućena identifikacija, praćenje razvoja niti prikaz utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. S druge strane u javnim raspravama obiteljsko poduzeće definira se

kao poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Kada se govori o stopi zaposlenih unutar Hrvatske, pretpostavka je da je 50% zaposlenika zaposljeno u obiteljskim poduzećima. Bez obzira što su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, nesumnjivo je postojanje i velikih obiteljskih poduzeća koja funkcioniraju u Hrvatskoj kao npr. Atlantic Grupa ili Gavrilović.

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

Obiteljska poduzeća imaju svoje specifičnosti u odnosu na neobiteljska, a glavni uzrok tome je uključenost obiteljskih članova u poslovanje obiteljskim poduzećem. Razlika između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća je upravo u tome što se u obiteljskom poduzeću interes poslovanja isprepliće s interesom obitelji. U obiteljskom poduzeću može doći do neslaganja tih dviju interesa što u konačnici predstavlja problem za poduzeće. U suprotnom ako se interesi svih članova podudaraju, rađa se visoka posvećenost obitelji poslu što je jedna od brojnih snaga unutar obiteljskih poduzeća. U tom slučaju napor i ulaganje truda u rad rezultira dobrim napretkom za samo poduzeće te za njegov opstanak. Kada je riječ o opstanku poduzeća, Bulog i Kružić (2012) smatraju kako su obiteljska poduzeća po prirodi dugoročno orijentirana jer žele osigurati dugotrajni izvor prihoda za članove obitelji koji su vlasnici poduzeća. Dugoročna orijentiranost poslovanja poduzeća uključuje i dugoročnu uključenost obitelji u poslovanje, često do umirovljenja. U multinacionalnim kompanijama, slučaj nije isti, broj radnika se češće mijenja i određeni zaposlenici ne planiraju biti duže zaposleni unutar kompanije. Vizija obiteljskih poduzeća temelji se na razvoju i obitelji i poduzeća. Nijedno od toga se ne smije izostaviti jer oboje ovise jedno o drugom. Tako je uobičajeno da se unutar obitelji od malenih nogu djecu upoznaje s poslovanjem u nadi da će jednoga dana oni preuzeti obiteljsko poduzeće. Obitelj na taj način omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, pridodajući im važnost i stvarajući im osjećaj od kakvog su oni značaja za poduzeće. Karakteristično i jedinstveno za obiteljsko poduzetništvo je između ostalog povjerenje. Povjerenje među djelatnicima je u oba tipa poduzeća važno, no nije ga lako izgraditi. Povjerenje među obiteljskim članovima omogućuje protok novih ideja i njihovu implementaciju. S druge strane, prilikom ulaska osobe koja nije član obitelji u obiteljsko poduzeće, povjerenje prema tom članu neće se osjećati na istoj razini kao između članova obitelji. Upravo zbog ovakvih situacija prema osobama koje nisu članovi obitelji, one u obiteljskom poduzeću mogu imati osjećaj isključenosti iz aktivnosti. Kultura unutar obiteljskih poduzeća temelji se na osobnim stavovima

i vrijednostima obitelji koja je vlasnik poduzeća. Kultura u neobiteljskim poduzećima više je bazirana na profesionalnosti odnosno beskompromisnoj usmjerenosti na rezultate. Posvećenost obitelji kvaliteti i izgradnji brenda, etičnosti i društvenoj odgovornosti posebice prema lokalnoj zajednici neke su još od brojnih karakteristika obiteljskih poduzeća. Za razliku od neobiteljskih poduzeća, donošenje odluka je brže i fleksibilnije, a sklonost zaduživanju zbog stabilnosti ne samo poduzeća već i cijele obitelji je manja (Bulog, Kružić, 2012, 59-61).

Naravno uz nabrojane pozitivne strane postoji i druga, negativna strana. U obiteljskim poduzećima nerijetko je prisutan problem nepotizma.<sup>1</sup> Radi se o situaciji kada se člana obitelji zapošljava isključivo zbog obiteljske pripadnosti, no znanje koje pruža nije dovoljno ili korisno za poslovanje poduzeća i njegov napredak kao što bi to mogla doprinijeti neka druga osoba sa potrebnim znanjem i vještinama, a koja nije iz obitelji. Takvo radno okruženje može biti ujedno i neprivlačno za kvalitetne profesionalne menadžere iz razloga što profesionalni menadžer želi uspostaviti najbolje moguće ishode za poslovanje u poduzeću, a ne zapošljavati osobe koje ne ispunjavaju kriterije za određeno radno mjesto. Jedan od većih izazova unutar obiteljskih poduzeća je nesposobnost odvajanja privatnog vremena od poslovnog. Zbog želje za napretkom i razvojem članovi obiteljskog poduzeća spremni su na odricanje i raditi više od uobičajenog radnog vremena nego u slučaju kada rade za drugog poslodavca. Uz to se miješaju i privatni i poslovni odnosi što dovodi do konflikata kako privatno tako i u poslu pa i poremećaja u upravljanju, teškoća u podjeli poslova itd. No, najveći izazov je pravovremeni prijenos poslovanja.<sup>2</sup> Stope preživljavanja u obiteljskim poduzećima drastično opadaju, iz generacije u generaciju. Ponekad vlasnici ni sami ne znaju kome bi ostavili poduzeće, bi li ga prodali, bi li htjeli napustiti vođenje i prepustiti upravljanje poduzećem profesionalnom menadžeru. U tablici 3 slijedi rezime navedenih razlika između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća.

---

<sup>1</sup> Alpeza, M., prezentacija „Značaj obiteljskog poduzetništva“ s kolegija „Obiteljsko poduzetništvo“, dostupno na [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod\\_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf), pristupljeno 30.6.2023.

<sup>2</sup> Alpeza, M., prezentacija „Značaj obiteljskog poduzetništva“ s kolegija „Obiteljsko poduzetništvo“, dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod\\_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf) pristupljeno 30.6.2023.

Tablica 3 Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva

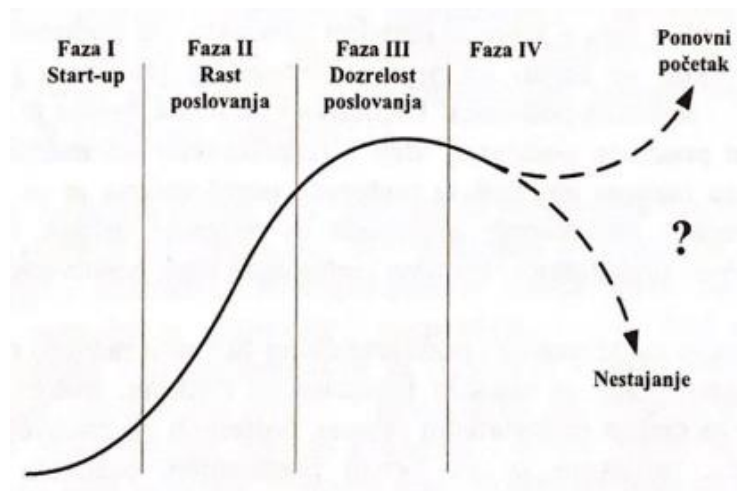
<b>Obiteljsko poduzetništvo</b>	<b>Neobiteljsko poduzetništvo</b>
Dugoročna uključenost članova obitelji	Fluktuacija zaposlenika
Interes i poslovanja i obitelji	Interes poslovanja
Članovi obitelji posjeduju povjerenje	Neposjedovanje povjerenja od samog početka
Kultura temeljena na osobnim stavovima i vrijednostima iz obitelji	Kultura se sastoji od temeljnih uvjerenja i pretpostavka organizacije usmjerenih na rezultate
Spoj privatnog i poslovnog vremena	Fokus na bitne stvari u radnom vremenu

Izvor: izradila autorica

### **3.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Životni ciklus obiteljskog poduzeća jednako kao i životni ciklus čovjeka, podrazumijeva razdoblje koje obuhvaća vrijeme od rođenja, do odrastanja i sazrijevanja, sve do starosti i na kraju smrti obiteljskog poduzeća. „Prema istraživanjima Ichaka Adizesa poduzeća se razvijaju i mijenjaju, prolaze kroz svoje razvojne faze i suočavaju se s brojnim teškoćama i izazovima. Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave“ (Bulog, Kružić, 2012:101).

Slika 2 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Le Van, G. op. cit. u Bulog, Kružić, 2012:101

Etape životnog ciklusa obiteljskog poduzeća iz slike 2. razvrstane su u četiri odnosno pet faza, ovisno o mogućnosti tretiranja faze osnivanja poduzeća tj. nastanka kao razvojne faze ili kao neophodni administrativni događaj u poduzeću. Bulog i Kružić (2012) proces osnivanja poduzeća opisuju kao aktivnost koja će podariti život novom obiteljskom poduzeću. Prema istim autorima prikazane su i objašnjene sljedeće 4 faze.

U prvoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, fazi „rođenja“ cilj je započeti s poslovanjem. Osnivači poduzeća su ujedno poduzetnici koji se nose s rizikom uspjeha cijele ideje i poslovnog pothvata. Faza se još naziva i Start-up faza, a opisuje ju visok financijski rizik, nedostatak resursa, niska organiziranost, pritisak da rezultati budu što brži. U fokusu je preživjeti ovisno o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, a posebice kapitalu.

Druga faza, faza rasta poslovanja prikazuje da su ideja i poslovanje uspješni te je sada organizacija stabilnija, poslovanje raste, odnosi s kupcima i dobavljačima su stabilni. Kako se širi proizvodnja proizvoda u ovoj fazi je već potrebna podjela posla među članovima, formiranje novih jedinica koje ukazuju na potrebu za formaliziranjem organizacije. Kako raste poslovanje, raste i profit te potreba za planiranjem daljnjih razvojnih strategija.

Faza dozrelosti poslovanja predstavlja treću fazu životnog ciklusa poduzeća u kojoj se pojavljuje birokratizacija poslovanja i smanjenje profitabilnosti. Prodaja i rast usporavaju i sve je teže ostvariti uspjeh. Kako poslovno upravljanje postaje ključno u ovoj fazi smatra se da je **to pravo vrijeme za uključivanje profesionalnog menadžera sa znanjem i iskustvom koje u tom trenutku nedostaju obiteljskom menadžmentu u poduzeću.** No, to može predstavljati

izazov za vlasnika obiteljskog poduzeća jer on mora upravljačku poziciju dodijeliti nekome tko nije iz obitelji, a takva pozicija je od ključne važnosti za sudbinu poduzeća i javlja se pitanje (ne) povjerenja.

U posljednjoj fazi, ponovnog početka ili nestanka biznisa u cilju je pronaći odgovor upravo na pitanje kako preživjeti i izbjeći propadanje poduzeća. Faza je karakteristična po slaboj konkurentskoj poziciji poduzeća i padu poslovnih performansi. Ujedno je i smanjena mogućnost da bi se dogodio poslovni preokret. U ovoj fazi se očekuje od vlasnika poduzeća ili profesionalnog menadžera kreiranje novog plana za daljnji uspon poduzeća i stvaranje vizije budućnosti obiteljskog poduzeća, a vlasnici odlučuju hoće li likvidirati poduzeće s trenutnim slabim performansama ili će ojačati poziciju u kojoj se nalaze kroz pokretanje novih projekata (Bulog, Kružić, 2012:102-103).

## 4. ULOGA PROFESIONALNOG MENADŽMENTA UNUTAR OBITELJSKIH PODUZEĆA

Pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem smatra se jednim od glavnih izazova obiteljskih poduzeća. Zapošljavanje profesionalnog menadžera podrazumijeva dodjelu radnog mjesta na upravljačkoj funkciji (prijenos upravljanja) osobi koja nije rodbinskim vezama povezana s osnivačem obiteljskog poduzeća. Prema istraživanju Family Business Monitor-a pokazalo se kako upravljanje obiteljskim poduzećem u razvijenim zemljama koje je spoj profesionalnog menadžmenta i članova obitelji nije toliko uobičajeno, „...samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj ima takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%„(Alpeza i Peura, 2012:2).

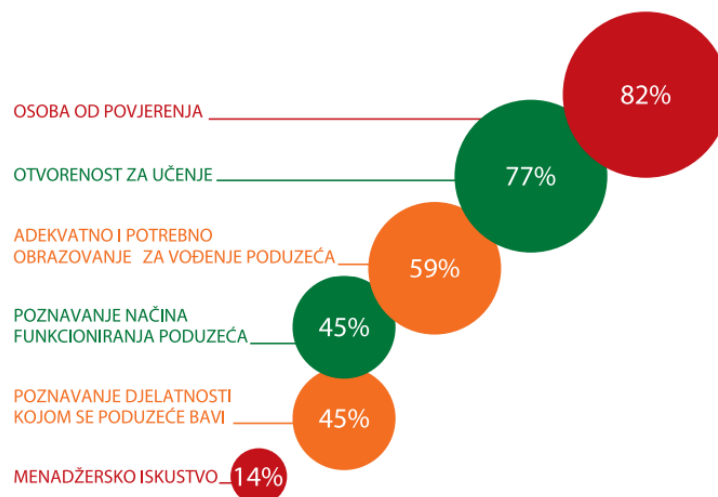
Menadžer u obiteljskom poduzeću usmjeren je na kombiniranje resursa na efikasan i efektivan način, predvodi komunikaciju unutar poduzeća, usmjeren je na kupce, zaposlenike, kvalitetu i profit. Uključuje zaposlenike u proces upravljanja, uspješno savladava promjene i uključuje etičku i društvenu odgovornost u temeljne ciljeve poslovanja obiteljskog poduzeća. Profesionalni menadžer koji dolazi iz vanjskog okruženja mora se prilagoditi i preusmjeriti svoja znanja prema načelima i ciljevima obiteljskog poduzeća. „Menadžment na osnovnu „trošenja“ inputa (obiteljski resursi, organizacijski resursi, ljudski potencijali, financijski, materijalni i informacijski resursi) pomoću funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja, procesom transformacije stvara poželjne outpute i ostvaruje učinkovitost i uspješnost obiteljskog poduzeća“ (Bakotić i dr., 2016:159). Svaka od tih funkcija ima svoju ključnu ulogu. Menadžer u funkciji planiranja postavlja ciljeve koje poduzeće želi postići i bira načine djelovanja prema kojima bi te ciljeve mogao ostvariti(strategije i planovi). Korištenjem SWOT analize menadžeri dobivaju trenutnu sliku stanja poduzeća te planiraju razvoj poduzeća. Uz postavljanje ciljeva i pravca prema tom cilju ono uključuje i njihovu korekciju (ukoliko je potrebna), osiguranu potrebnu količinu resursa te pregled okoline. Planiranje je ujedno i preduvjet ostalim funkcijama menadžmenta. Bez korektnog cilja i ispravnog pravca djelovanja prema tom cilju ne bi se mogli fokusirati na daljnji razvoj poslovnog plana. Ono uključuje odgovore na pitanje: Gdje smo? Gdje želimo biti? Na koji način ćemo to postići?

Za menadžera je bitno da se prilikom razrade planiranja konzultira s vlasnikom kako bi im ciljevi i vizija bili usklađeni. Ukoliko je uloga vlasnika jasno definirana, menadžer može



samostalno voditi organizaciju poslovanja poduzeća. Organiziranje je zapravo stvaranje organizacije, uključuje raspodjelu ljudskih resursa, grupiranje aktivnosti poslova djelatnicima u određenom vremenskom periodu, uspostavljanje jasne komunikacije, definiranje odgovornosti. U procesu organiziranja mogu se i definirati individualni poslovi unutar obiteljskog poduzeća. Organizacija poduzeća se neprestano može mijenjati što je rezultat stalnih promjena koje ju okružuju. Kadrovanje je menadžerska funkcija koja ima za ulogu popunjavanje i održavanje radnih mjesta popunjenim u organizaciji, odabir zaposlenika i ocjenjivanje, no uz to provodi se i stalno treniranje zaposlenika kako bi bili usavršeni u radu i bolji u obavljanju zadataka. Vođenje ima veliki utjecaj u motivaciji zaposlenika. Podrazumijeva se da menadžer ima sposobnost motiviranja drugih, sposobnost komuniciranja te razvijanja međuljudskih odnosa. Na taj način menadžeri usmjeravaju ponašanje zaposlenika na ostvarivanje ciljeva. Kontrolom menadžeri prate aktivnosti unutar organizacije kako bi one tekle u skladu s postavljenim ciljevima. Prati se ima li kakvih odstupanja između planiranog i ostvarenog te se ta odstupanja nastoje spriječiti. Navedene funkcije profesionalni menadžer može obavljati u obiteljskom poduzeću, no prema stavovima poduzetnika, većinskih vlasnika poduzeća s 55 i više godina starosti iz istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska, (Slika 3) najpoželjnija karakteristika osobe kojoj bi prepustili upravljanje poduzećem je da to bude osoba od povjerenja, dok je potrebno obrazovanje za vođenja poduzeća na trećem mjestu.

Slika 3 Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji



Izvor: Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business transfer barometar Hrvatska. Zagreb: CEPOR

Menadžersko iskustvo nalazi se tek pri samome dnu kao značaj pri donošenju odluke o osobi koja bi trebala preuzeti upravljanje poduzećem, a prema mišljenju većinskih vlasnika poduzeća koji imaju 55 i više godina starosti. Vlasnici poduzeća povezani su uz svoje poduzeće, oni su ti koji su osnovali poduzeće koji su sav trud uložili u njega kako bi i poslovanje i obitelj opstali. Iz takvih razloga za njih je važno izgraditi odnos povjerenja s profesionalnim menadžerom kako bi znali hoće li se zaista profesionalni menadžer povjeriti poslu, ali i obitelji kao zaposlenicima, naučiti komunicirati i motivirati ih kao što je to nekada radio osnivač, odnosno vlasnik. Oni najbolje znaju kako njihovo poduzeće funkcionira zato očekuju od profesionalnih menadžera, otvorenost za učenje i poznavanje načina funkcioniranja poduzeća, da se upoznaju sa samim poduzećem i prema njemu usklade moguća najbolja rješenja planiranja i postavljanja ciljeva. Naravno, u istom postotku kao poznavanje načina funkcioniranja poduzeća važno je i poznavanje djelatnosti kojom se poduzeće bavi.

#### **4.1. Razlozi uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem**

Uključivanje neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem optimalno je rješenje kada se obiteljsko poduzeće nalazi u fazi dozrelosti poslovanja te su potrebne promjene u upravljanju poduzećem. No, istraživanja su pokazala i druge razloge. „Najčešći razlog uključivanja profesionalnog menadžera je povlačenje vlasnika poduzeća iz svakodnevnog operativnog upravljanja poslovanjem, uz istovremeno zadržavanje vlasništva nad poduzećem“ (Alpeza, 2015). Do takve odluke dolazi kada vlasnik iz osobnih razloga ne može više upravljati obiteljskim poduzećem i nema odgovarajućeg nasljednika iz kruga obitelji koji bi htio preuzeti posao za tu poziciju. Na taj način vlasnik osigurava potrebna znanja i vještine profesionalnog menadžera koje članovi obitelji nemaju. Angažman profesionalnog menadžmenta može predstavljati i privremeno rješenje za vlasnika kako bi se izbjegli sukobi unutar obitelji oko prijenosa poslovanja ili s druge strane u situaciji kada članovi obitelji kojima je u namjeri preuzeti upravljačku poziciju, nemaju još adekvatnog znanja da budu menadžeri. S treće pak strane može biti razlog također privremenog rješenja zbog većeg vremenskog jaza između generacije koja bi trebala preuzeti poslovanje i generacije koja je osnovala poduzeće (Minivodić za poslovnu zajednicu – prijenos poslovanja, 2015).

#### **4.2. Izazovi uključivanja neobiteljskih članova u upravljanje obiteljskim poduzećem**

Izazov koji može predstavljati uključivanje neobiteljskog člana odnosno profesionalnog menadžera u upravljanje obiteljskim poduzećem stoji u pojmu „neobiteljski član“. Ovaj izazov odnosi se i na menadžera kao neobiteljskog člana i na članove obitelji. Za članove obitelji navedeno može potaknuti konflikte unutar obitelji iz razloga što neki članovi ne shvaćaju takvu odluku vlasnika i njen značaj, a možda su i oni ti koji su htjeli preuzeti tu poziciju, no zbog neadekvatnog znanja nisu bili prvi izbor osnivača. Kada na tako bitnu poziciju, poziciju upravljanja dođe netko izvan obitelji, to može probuditi strah kod članova obitelji zbog nepoznavanja profesionalnog menadžera, nepoznavanja njegovog načina rada i bojazni da će on preuzeti poslovanje bez uzimanja u obzir ciljeve obitelji unutar poduzeća. S druge strane profesionalni menadžer ulaskom u obiteljsko poduzeće suočava se s potpuno drugačijim pristupom nego kao što bi to bio slučaj u nekim većim (neobiteljskim) kompanijama. Kao neobiteljski član mora shvatiti kako poduzeće „diše“, a s obzirom da je riječ o obiteljskom poduzeću, mora steći povjerenje obiteljskih članova, a ponajviše vlasnika poduzeća. Povjerenje se smatra bitnim čimbenikom koji održava ovakva poduzeća. Stečenim povjerenjem, menadžeru je omogućena lakša komunikacija među članovima i podrška članova pri postizanju postavljenih ciljeva. Izazov s kojim se još susreće profesionalni menadžer je povezivanje poslovnih ciljeva s obiteljskim. Za njega to može predstavljati ograničenje s obzirom da je naučen na autoritativan način primjenjivati svoje znanje gdje mu je u cilju uz efikasno i efektivno korištenje resursa ostvariti profit dok u obiteljskom poduzeću se pridodaje značaj uključenosti zaposlenih umjesto naređivanja, razmjena informacija, društvenoj odgovornosti i etičkim načelima itd.

## **5. Analiza obiteljskog poduzeća s uključenim neobiteljskim članom na upravljačkoj poziciji u poduzeću**

Obiteljsko poduzeće Rasco d.o.o. jedno je od vodećih proizvođača profesionalne opreme za održavanje prometne infrastrukture u Europi sa sjedištem u Kalinovcu pokraj Đurđevca u Hrvatskoj. Rasco proizvodi namijenjeni su za zimsko i ljetno održavanje svih vrsta prometnica od autocesta, brzih cesta, prometnica i u gradovima i ruralnim područjima, pa sve do aerodroma, parkirališta, pješačkih i biciklističkih staza, nerazvrstanih šumskih putova, riječnih nasipa i kanala. „Uz razvoj električnih vozila, nove tehnologije poput 5G-a, IoT-a, stalne povezanosti strojeva, udaljenog upravljanja i autonomne vožnje su sve redom dio RASCO-vog istraživačkog i proizvodnog programa<sup>3</sup>“. Djelatnost poduzeća registrirana je kao djelatnost proizvodnje strojeva za poljoprivredu i šumarstvo. Kompanija je u privatnom hrvatskom vlasništvu koje je jednako podijeljeno između dvoje vlasnika, Frane Franičevića i Darka Paviše. Nakon gotovo 30 godina djelovanja vlasnici su se 2019. godine odlučili povući iz upravljačke strukture te sadašnje vodstvo kompanije čine predsjednik uprave Ivan Franičević te članovi uprave Ružica Petrićec Fabijanec i Mario Štefanec. Rasco je matično poduzeće koje integrirane procese razvoja, proizvodnje i testiranja proizvoda implementira na dvije proizvodne lokacije: u Kalinovcu u Hrvatskoj te u Senti u Srbiji. Od toga su dvije podružnice Rasco i Rasco MUVO smještene na istoj adresi u Kalinovcu te Rasco-TAMP u Senti u Srbiji. Integriranom proizvodnjom Rasco rezultira proizvodima vrhunske kvalitete što je potvrđeno certifikatom kvalitete ISO 9001 i ISO 14001. Rasco je pokretač razvoja lokalne zajednice, na području sjeverozapadne Hrvatske. Unutar prethodnih 10 godina Rasco je uložio oko 2 milijuna kuna u programe obrazovanja, sporta i kulture među mladima te unutar Koprivničko-Križevačke županije redovno donira značajne financijske iznose udrugama za brigu o siromašnijim društvenim skupinama. Također Rasco nudi mogućnost stipendiranja studentima strojarskih i elektrotehničkih fakulteta već više od 20 godina u cilju stvaranja nove generacije stručnjaka i lidera. Danas Rasco kao domaći proizvođač ima i globalni utjecaj. Proizvodni asortiman velike metalske proizvodnje uz visokotehnološki razvoj održava prometnice tijekom cijele godine u više od 40 zemalja na 5 kontinenata<sup>4</sup>. Kompanija je ujedno i dobitnik brojnih nagrada i

---

<sup>3</sup> [www.rasco.hr](http://www.rasco.hr), pristupljeno 25.08.2023.

<sup>4</sup> [www.rasco.hr](http://www.rasco.hr), pristupljeno 25.08.2023.

priznanja kao npr. dvije Zlatne kune za područje inovacija, čime čini jedinu hrvatsku kompaniju kojoj je ova nagrada za inovaciju dodijeljena dva puta.

### **5.1. Povijesni razvoj obiteljskog poduzeća Rasco**

Poduzeće Rasco nastalo je rane 1990.-te godine na način da su se dvojica prijatelja Frane Franičević i Darko Paviša sastali te odlučili započeti popravljati poljoprivredne strojeve unutar garaže lokalnim poljoprivrednicima. Iste godine osnivaju obrt tj. zanatsku radionicu ZZR RAS, na prostoru od svega 60 m<sup>2</sup> gdje su vršili usluge stroje obrade, popravke alatnih strojeva i poljoprivredne mehanizacije. Ubrzo, počeli su servisirati opremu lokalnih cestarskih poduzeća koja u to vrijeme na hrvatskom tržištu nisu imala kvalitetnu post-prodajnu podršku. U tome su uočili potencijal kako bi mogli početi proizvoditi vlastite proizvode. Prvi vlastiti stroj koji bi mogao održavati prometnice proizveden je 1994. godine, a nazvali su ga kamionski vučni posipač RAS 2400. Stroj je i danas neizostavni dio proizvodnog asortimana kompanije. Godinu dana nakon, otvorili su prvu proizvodnu halu sa 16 zaposlenika u Kalinovcu gdje se Rasco i danas nalazi. Kako se proizvodni asortiman zajedno uz kvalitetu proizvoda širio, Rasco 2000. godine počinje s izvozom svojih proizvoda. Širenjem poslovanja izgradile su se i nove hale te je već 2004. godine Rasco imao 68 zaposlenika. U proizvodne procese uvele su se nove tehnologije, roboti kao izvršitelji tih proizvodnih procesa 2006. godine. U 2010. godini otvaraju se RASCO podružnice u Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji te Makedoniji, a godinu nakon izgrađena je i nova peta hala po redu te se broj zaposlenika povećao na 200. Prekretnica u poslovanju bila je malo univerzalno vozilo MUVO, vozilo za održavanje gradskog područja koje je proizvedeno 2012. godine što je omogućilo ulazak u novi segment na komunalnom tržištu. Rasco zatim 2014. godine kupuje poduzeće u stečaju, već dugo postojeću firmu TAMP kako bi iskoristili njihov veliki poslovni prostor za nadopunu poslovnih procesa. No, uz svoju proizvodnju komunalne opreme, tvornica u Senti nastavlja i sa 60-godišnjom tradicijom proizvodnje TAMP industrijskih cijevnih zatvarača. Nadalje druga prekretnica u poslovanju dogodila se kada je predstavljena 2019. godine kompaktna vakuumska čistilica LYNX uz koju se čistoća gradskih ulica i drugih javnih površina podigla na novu razinu. Svojih prvih 30 godina uspješnog poslovanja Rasco je proslavio 1. lipnja 2020. godine. Danas Rasco ima preko 400 zaposlenika te više od 80 proizvoda u proizvodnom programu koje uspješno izvozi na više od 40 tržišta u svijetu.

## 5.2. Organizacija obiteljskog poduzeća Rasco

Broj zaposlenika u poduzeću Rasco flukturira, no trenutno broji oko 400 zaposlenika od kojih se okvirno 350 nalazi u Rasco-u, 8 u Rasco MUVU-u te 55 u Rasco TUMP. Tek 5 zaposlenika su članovi obitelji, uključujući vlasnike Franu Franičevića te Darka Pavišu. Ostalih troje su sinovi, od kojih je jedan sin Ivan Franičević, predsjednik uprave. Trenutno postoje tri sektora upravljanja. Prvi član uprave je upravo Ivan Franičević s ulogom predsjednika uprave. Njegov sektor odnosi se na tehnički sektor koji podrazumijeva proizvodnju, razvoj i konstrukciju. Druga članica je Ružica Petrićec Fabijanec koja ima ulogu u financijskim i poslovnim operacijama kao što su nabava, logistika, financije, controlling, informatika i poslovne aplikacije te EU fondovi i investicije. Trećeg člana čini Mario Štefanec koji vodi komercijalni sektor kojeg čine prodaja, marketing i postprodajna funkcija. Vlasnici su se povukli iz svojih upravljačkih pozicija 2105. godine te izabrali Ivana Franičevića za predsjednika uprave. Iste godine zaposlili su Ružicu Petrićec Fabijanec kao glavnu direktoricu financija. Sve do 2015. godine nitko drugi osim suvlasnika nije mogao utjecati na važne poslovne odluke i planove. Vlasnici su htjeli imati stvari u svojim rukama, a upravljanje nisu željeli prepustiti menadžeru. Kasnije, 2019. godine uveli su profesionalnu menadžericu i menadžera kao ostale članove uprave. No, donijeli su dobru odluku da se povuku iz upravljačke pozicije na vrijeme te uvedu mladi menadžment dok još uvijek mogu davati savjete, pomoći pri odlukama i poistovjetiti se jedni s drugima. Iako su i dalje vlasnici, s obzirom na povlačenje iz upravljačke pozicije, po načinu rada i podjeli poslova, više se ne osjeća toliko njihov autoritet. Što se tiče menadžmenta, njima su ciljevi u ovakvom poduzeću jasno postavljeni s jasnom razinom ovlasti i odgovornosti za donošenje odluka. Postoji hijerarhija koja se poštuje kao i u svakom drugom uređenom poduzeću, znaju se autoriteti.

### **5.3. Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskom poduzeću Rasco**

Uloga jednog od profesionalnog menadžera u poduzeću Rasco je odgovorno upravljati financijskim i poslovnim operacijama uz poticanje i pozivanje zaposlenika na efikasan i efektivan rad. Prilikom zaposlenja profesionalnog menadžera vlasnik je za rad u njegovom poduzeću zahtijevao da menadžer kojeg zaposli ponajviše ima već stečeno iskustvo. S obzirom da je poduzeće već bilo daleko razvijeno i napredovalo, tražio je nekoga tko će znati upravljati takvim poduzećem, tko će imati adekvatno i potrebno znanje u vođenju poduzeća i tko će znati prenijeti svoje stručno znanje koje posjeduje. U radu su prethodno prikazani rezultati Business Transfer Barometar istraživanja koji ukazuju da je poduzetnicima, kada odabiru profesionalnog menadžera, „menadžersko iskustvo“ nisko na ljestvici značaja. Poduzeće Rasco u tom pogledu odstupa od rezultata istraživanja, te je iskustvo menadžera bilo na prvome mjestu od traženih karakteristika menadžera. Uz to zahtijevalo se da menadžer bude spreman na neprekidno učenje i maksimalnu posvećenost poduzeću što je prema ljestvici kriterija iz prethodnog istraživanja na drugome mjestu. Naravno, to ne znači da su ostale karakteristike bile zanemarene prilikom odabira profesionalnog menadžera, samo su manje istaknute za razliku od samog iskustva. Osoba koju su zaposlili kao profesionalnog menadžera 2019. godine zove se Ružica Petričec Fabijanec. Ona je već 2015. godine postala direktoricom financija i iz njezinog rada i poznanstva uvidjeli su da može obavljati funkciju profesionalnog menadžera odnosno postati članicom uprave kao druga članica, uz Maria Štefaneca, trećeg člana uprave ujedno i drugog profesionalnog menadžera te uz Ivana Franičevića kao predsjednika uprave. Njezine karakteristike su: odgovorno obavljanje svojih dužnosti kao menadžera, preuzimanje odgovornosti ne samo za sebe već i za svoj tim, težnja dobrom rasporedu i organizaciji, upornost u onome što radi, znatiželjnost, želja za razvojem, opreznost i savjesnost, dobra informiranost, slaganje sa zaposlenicima, želja za involviranje zaposlenika. Nastoji sa svojim timom, a i izvan njega naravno, razviti odnose sa zaposlenicima na način da im daje do znanja da želi čuti njihove prijedloge i ideje, voli čuti njihova mišljenja o poslovnim zadacima, potiče ih na ideje na način da ih za dobre ideje i uspjehe nagrađuje itd. Drago joj je kada netko stane iza svog prijedloga i ne boji joj se istupiti sa idejom. Iako radi u obiteljskom poduzeću, nema osjećaj uskraćenosti, nasuprot voli taj posao i odlučila se zaposliti u obiteljskom poduzeću iz razloga što joj je to izazovnije i zanimljivije, daje više mogućnosti za stvaranje novih vrijednosti, nema stagnacija u poduzeću, konstantan rad je na rastu, razvoju i poboljšanoj, težnja je prema inovacijama. Smatra da je timski igrač. Odluke se donose na način da svo troje članova uprave objektivno sagleda situaciju, ne uzimaju se u obzir osjećaji ako je riječ o važnim

odlukama, prikupljaju se informacije i analizira se cjelokupan poslovni plan. Tek nakon toga dolazi do glasanja. Postoje situacije kada ne dijele svi isto stajalište, no to je normalna pojava u kojoj većina glasova odlučuje. Postoje i procedure koje određuju do koje razine odlučivanja mogu odlučiti sami, a od koje razine odlučivanja se traži dopuštenje od vlasnika za odobrenje poslovnog plana. Iako smatra da je potrebno preuzimanje rizika u ovome poslu, a ostali članovi iz uprave su skloniji riziku od nje što je dobro za rast i razvoj, ona u tom slučaju predstavlja „kočnicu opreznosti“. Povjerenje svakako postoji između menadžerice i vlasnika, da ga nema vjerojatno ne bi ostala na tome položaju, izgubio bi se smisao rada. Povjerenje je kao i u svakom obiteljskom poduzeću cijenjeno i od velike važnosti. Unatoč tranzicije upravljanja u obiteljskom poduzeću Rasco, poduzeće i dalje uspješno posluje s odsutnošću vlasnika na upravljačkim pozicijama te s menadžerima na istim pozicijama. Upravljanje se zasniva na zajedničkom odlučivanju, posvećenosti poslu i ljudima, stalnom učenju, analizi tržišta i okolnosti. Plan aktivnosti i financijski plan rade 5 godina unaprijed, a trenutno se žele specijalizirati u industriji te proizvesti još bolju i veću čistilicu od one koju imaju.



## 6. Zaključak

Poduzetništvo je potrebno i treba ga poticati kako bi se gospodarstvo neke zemlje razvijalo i raslo. Ono predstavlja komponentu u socioekonomskom razvoju koja kreira nove vrijednosti i promjene za društvo. Poduzetnik je osoba od koje takve promjene dolaze, stvarajući nove ideje i osmišljavajući inovacije u već postojećim poduzećima s ciljem uvođenja promjena i ostvarenja dobiti. U obiteljskom poduzetništvu vlasnik kao poduzetnik za cilj ima osigurati dobrobit i obitelji i poslovanja. Obiteljsko poduzeće je poduzeće koje uz interes poduzeća podrazumijeva i interes obitelji. Razlog tomu je što obiteljsko poduzeće podrazumijeva uključenost obiteljskih članova u poslovanje poduzećem što je ujedno i glavna karakteristika obiteljskog poduzeća koja predstavlja izraženu specifičnost u odnosu na neobiteljska poduzeća. Pojam obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj i dalje stoji kao nedefiniran te mu je potrebno dodijeliti konkretnu definiciju i osvijestiti važnost obiteljskih biznisa kako bi se poduzetnička okolina izgradila i kako bi se gospodarstvo Hrvatske razvijalo. U obiteljskim poduzećima javljaju se karakteristike poput dugoročne orijentiranosti kako bi se osigurao dugotrajni izvor prihoda za članove obitelji, izražena je osobina povjerenja među članovima obitelji dok je u neobiteljskim poduzećima u fokusu interesa samo poslovanje. Obiteljska poduzeća za razliku od neobiteljskih poduzeća, susreću se s problemom nasljeđivanja. Pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem predstavlja jedno od glavnih izazova obiteljskih poduzeća. Do ovakvih situacija dolazi kada je poduzeću potrebna promjena u upravljanju ili pak zbog odlaska vlasnika u mirovinu. Kako bi se u toj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća izbjegle neugodne promjene ili najgore nestanak poslovanja poduzeća potrebno je ojačati svijest unutar obiteljskih poduzeća o potrebi pravovremenog planiranja prijenosa poslovanja i vlasništva na novu generaciju. Iako su obiteljska poduzeća nešto manje podložna vanjskom zapošljavanju to je vrijeme najčešće i najbolje za uključivanje profesionalnog menadžera u upravljanje obiteljskim poduzećem ukoliko ne postoji obiteljski član koji bi htio ili koji je educiran za takvu kompleksnu poziciju. Prethodna istraživanja prikazuju kako je od velike važnosti kriterij prilikom angažiranja profesionalnog menadžera u obiteljskom poduzeću da osoba bude od povjerenja dok je stečeno iskustvo menadžera manje bitno. Povjerenje između vlasnika i profesionalnog menadžera mora postojati kako bi njihova suradnja bila uspješna. Slučaj obiteljskog poduzeća Rasco d.o.o. primjer je uspješnog poslovanja, čija dva suvlasnika su se povukla iz upravljačke funkcije. Tranzicija upravljanja je provedena na način da u upravi poduzeća, pored člana obitelji koji je predsjednik uprave, sudjeluju i osobe koje su profesionalni menadžeri, a nisu članovi obitelji. Poduzeće Rasco pravi je primjer razvijenoga povjerenja

između vlasnika i menadžera s obzirom da su se vlasnici u potpunosti povukli s upravljačkih pozicija te svoje nade, godine i trud uložili u profesionalne menadžere kako bi se poduzeće i dalje razvijalo te raslo.

## Literatura

1. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business transfer barometar Hrvatska. Zagreb: CEPOR- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
2. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar.
3. Bolfek, B., Sigurnjak, L., (2011). Poduzetništvo. Veleučilište u Slavanskom Brodu.
4. Bulog, I., Kružić, D. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
5. Čovo, P. (2007). Održivo poduzetništvo. Zadar: Odjel za ekonomiju.
6. Funda, D. (2011). Menadžment malog poduzeća. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
7. Landes, S. D., *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*, W. W. Norton, New York, 1999., str. 524. u Bulog, I., Kružić, D. (2012). Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
8. Oberman, Peterka, S., Pfeifer, S., Singer, S., Šarlija, N., (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?. GEM Hrvatska 2022. CEPOR- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
9. Pološki, Vokić, N., Sinčić, Ćorić, D., Tkalac, Verčić, A., (2011). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima. 2. izdanje. Zagreb.
10. Škrtić, M., Vouk, R., (2005). Osnove poduzetništva i menadžmenta. Katma d.o.o. Zagreb.
11. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

## INTERNET IZVORI

1. Alpeza, M., (2012). Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere? (prezentacija) Međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Zagreb. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrtke%202012.pdf> [Pristupljeno 29.6.2023.]
2. Alpeza, M., Peura, K. (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb: CEPOR- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. (policy osvrt). 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 29.6.2023.]
3. Alpeza, M., Značaj obiteljskog poduzetništva. (prezentacija) Kolegij Obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod\\_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf](https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7525837/mod_resource/content/1/Zna%C4%8Daj.pdf) [Pristupljeno 30.6.2023.]
4. CEPOR, (2015) Minivodič za poslovnu zajednicu: Prijenos poslovanja, publikacija izdana u sklopu EU projekta „Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice – BIZimpact II“. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf> [Pristupljeno 30.6.2023.]
5. Državni zavod za statistiku, (2022). OSNOVNI POKAZATELJI POSLOVNE DEMOGRAFIJE U 2021. – privremeni podaci. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29184> [Pristupljeno 29.6.2023.]
6. Krleža, M., (2021). *poduzetništvo*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956> [Pristupljeno 29.6.2023.]
7. Family Business Index, (2023). *Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast*. Dostupno na: <https://familybusinessindex.com/> [Pristupljeno 30.6.2023.]
8. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, (2023). Poduzetnička infrastruktura. Dostupno na: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-internacionalizaciju-6087/poduzetnicka-infrastruktura/7583> [Pristupljeno 29.6.2023.]
9. Rasco.hr, (2023). Dostupno na: <https://rasco.hr/> [Pristupljeno 25.8.2023.]

## **Popis tablica**

Tablica 1 Razvitak teorije poduzetništva i pojmovnog određenja poduzetnika .....	3
Tablica 2 Indeks top 10 obiteljskih poduzeća za 2023.....	10
Tablica 3 Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva.....	13

## **Popis slika**

Slika 1 Konceptualni model ovisnosti poduzetništva i socioekonomskog razvoja .....	6
Slika 2 Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	14
Slika 3 Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji ....	17

## **Prilog 1. Upitnik za provedbu intervjuja s profesionalnim menadžerom**

1. Kako i kada je nastao RASCO d.o.o.?
2. Gdje se nalazi poduzeće?
3. U kojoj djelatnosti poslujete?
4. Koje proizvode i usluge nudite?
5. Koliko zaposlenika trenutno ima u poduzeću, te koliko njih su članovi obitelji?
6. Kakva je raspodjela poslova među zaposlenicima?
7. Što prema Vašem mišljenju čini ovo poduzeće obiteljskim poduzećem? Kako se ono razlikuje od neobiteljskih poduzeća?
8. Koja je Vaša uloga u poduzeću?
9. Od kada ste Vi postali profesionalnim menadžerom/icom u Rasco-u?
10. Zašto ste se odlučili prijaviti za posao profesionalnog menadžera u ovakvom tipu poduzeća, a ne u državnoj firmi?
11. Koje kriterije je potraživao vlasnik od Vas prilikom zapošljivanja?
12. Koje karakteristike posjedujete kao profesionalni menadžer/ica?
13. Jeste li se susreli s izazovima prilikom zaposlenja u Rasco? Ako da, koji su?
14. Kakav je Vaš osoban dojam radeći u obiteljskom poduzeću? Osjećate li se zapostavljenim/om?
15. Posjedujete li Vi i Vaš trenutni vlasnik/ca povjerenje?
16. Na koji način donosite odluke u poduzeću? Poistovjećujete li se s vlasnikom/com?
17. Kakvi su Vaši planovi za budući razvoj poduzeća?