

# PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

---

**Barbarić, Alen**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:142298>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Alen Barbarić

**PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Alen Barbarić

**PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

JMBAG: 0010169565

e-mail: alen.barbaric@gmail.com

Mentorice: izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza

dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Entrepreneurship

Alen Barbarić

**MANAGEMENT PROFESSIONALIZATION IN FAMILY  
ENTERPRISES**

Graduate paper

Osijek, 2021

**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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta: Alen Barbarić**

**JMBAG: 0010169565**

**OIB: 12499515448**

**e-mail za kontakt: alen.barbaric@gmail.com**

**Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo**

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

**Mentorice rada: izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza i dr.sc. Petra Mezulić Juric**

U Osijeku, 27.09.2021. godine

Potpis Alen Barbarić

# PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

## Sažetak

Cilj ovoga završnog rada je utvrditi način i svrhu profesionalizacije menadžmenta u obiteljskom poduzeću. Rad se sastoji od pregleda teorije i empirijskog dijela rada. Prilikom izrade završnog rada korištene su metode deskripcije, komparativna metoda, metoda kompilacije, metoda analize slučaja te metoda intervjua.

Završni rad je koncipiran na način da ga čine uvodno poglavlje u kojemu je opisana tema rada, zatim drugo poglavlje u kojemu se pojašnjavaju definicija i značaj poduzetništva. Slijedi treće poglavlje u kojemu se objašnjava pojam obiteljskog poduzetništva, u kojem se koristi komparativna metoda kako bi se čitatelju približile razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva odnosno kako bi se objasnila uloga obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu. U četvrtom poglavlju te pripadajućem podpoglavlju fokus je na ulozi profesionalnog menadžmenta unutar poduzeća gdje je najviše zastupljena metoda kompilacije. Nadalje, u petom poglavlju korištena je metoda analize slučaja obrta „Jakić“ koje se ističe kao primjer obiteljskog poduzeća s profesionalnim menadžmentom. Za potrebe izrade petog poglavlja ovoga završnog rada korištena je metoda intervjua s vlasnicom obrta „Jakić“. Na temelju prikupljenih podataka, opisan je povijesni razvoj i organizacija tvrtke te profesionalizacija menadžmenta unutar istog obrta.

Slijedi zaključak o profesionalizaciji menadžmenta u obiteljskim poduzećima na temelju prikupljenih podataka i provedenog empirijskog istraživanja.

Ključne riječi:

Poduzetništvo, profesionalizacija menadžmenta, obiteljsko poduzeće

# MANAGEMENT PROFESSIONALIZATION IN FAMILY ENTERPRISES

## Abstract

The aim of this final paper is to determine the manner and purpose of professionalization of management in a family business. The paper consists of an overview of the theory and the empirical part of the paper. During the preparation of the final paper, description methods, comparative method, compilation method, case analysis method and interview method were used.

The final paper is conceived in such a way that it consists an introductory chapter which describes the topic of the paper, then another chapter which explains the definition and importance of entrepreneurship. Next chapter with subchapters that follow uses a comparative method to explain the concept of family entrepreneurship, to bring the reader closer to the differences between family and non-family entrepreneurship and to explain the role of family entrepreneurship in the economy. In the fourth chapter and its subchapter, where the compilation method is mostly represented, the focus is on the role of professional management within the company. Furthermore, in the fifth chapter, the method of case analysis was used on the trade "Jakić", which stands out as an example of a family business with professional management. For the purposes of preparing the fifth chapter of this final paper, the method of interview with the owner of the trade "Jakić" was used. Based on the collected data, the historical development, organization of the company and the professionalization of management within the same trade are described.

The following is the conclusion on the professionalization of management in family businesses based on the collected data and the conducted empirical research.

## Keywords:

Entrepreneurship, professionalization of management, family business

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD   | 1  |
| 2. DEFINICIJA I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA  | 2  |
| 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO   | 7  |
| 3.1. Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća                                    | 9  |
| 3.2. Uloga obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu   | 12 |
| 4. ULOGA PROFESIONALNOG MENADŽMENTA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA                                | 15 |
| 4.1. Uloga profesionalnog menadžmenta u procesima prijenosa poslovanja obiteljskih poduzeća | 19 |
| 5. ANALIZA SLUČAJA OBRTA “JAKIĆ”  | 20 |
| 5.1. Povijesni razvoj obrta Jakić   | 21 |
| 5.2. Organizacija unutar obrta Jakić  | 22 |
| 5.3. Profesionalizacija menadžmenta u obrtu Jakić   | 24 |
| 6. ZAKLJUČAK  | 25 |
| Literatura  | 27 |
| Popis tablica   | 29 |
| Popis grafikona   | 29 |
| Popis slika   | 29 |
| PRILOG 1: PROTOKOL INTERVJUA  | 30 |



## 1. UVOD

U ovome završnom radu opisat će se razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća, uzimajući u obzir izazove prilikom uključivanja vanjskih, odnosno neobiteljskih djelatnika u poduzeću. Također, prikazat će se uloga menadžmenta u obiteljskom poduzeću na primjeru obrta "Jakić".

Obiteljsko poduzetništvo, premda u Republici Hrvatskoj nije službeno definirano, ima značajnu ulogu kako u gospodarstvu Hrvatske, tako u svjetskom gospodarstvu. Dok se kod neobiteljskih poduzeća kod menadžmenta pozornost pridaje stručnom znanju i kompetencijama, kod obiteljskih poduzeća naglasak je na povjerenju i poznavanju funkcioniranja obitelji i shodno tome, obiteljskog poduzeća.

Očuvanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji ima izrazito pozitivne učinke na ekonomiju u dugoročnom smislu. Ipak, proces generacijskog transfera poduzeća i uključivanja profesionalnog menadžmenta na ključne funkcije u poduzeću nije jednostavan.

Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima izrazito je važna. Obiteljska poduzeća čine velik udio u kategoriji malih i srednjih poduzeća, a njihova usmjerenost na očuvanje poslovanja i dugoročnu održivost od velikog je značaja za ukupnu poduzetničku sliku jedne zemlje.

## 2. DEFINICIJA I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo, kao kompleksan pojam, izrazito je teško definirati. Sastoji se od niza komponenti, od kojih niti jedna nije manje važna. Također, ne može se reći da poduzetništvo ima konstantnu definiciju. Samo značenje poduzetnika mijenjalo se kroz povijest, a sukladno tome mijenjalo se i značenje pojma poduzetništvo.

“Poduzetništvo se definira kao aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala, ljudskih resursa i vremena te preuzimanje rizika uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita i novih vrijednosti. To je način gospodarskog djelovanja u kojem pojedinac, tzv. poduzetnik, odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak, a s ciljem stjecanja dobiti (Tkalec i sur., 2017: 119-128).”

Može se reći da je danas slika poduzetništva u jednoj zemlji zapravo slika njenog gospodarskog sustava. Ukoliko je uvelike zastupljeno i razvijeno poduzetništvo, utoliko je snažno i cjelokupno gospodarstvo.

Struka danas ističe 3 različita metodološka pristupa pojmu poduzetništva:

- Personalno-psihološki pristup, koji predstavlja poduzetništvo kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim svojstvima, tzv. generičko poduzetništvo;
- Neoklasična ekonomska teorija u kojoj je poduzetništvo djelatnost maksimiziranja profita uz optimalno korištenje postojeće proizvodne matrice;
- Socio-kulturni pristup tretira poduzetništvo kao ekonomsku djelatnost koja efektivno koristi društvene i ekonomske potencijale u okviru socio-kulturnih institucija (Barković, 2016).

Danas bi se poduzetništvo moglo objasniti kao stalna potraga za novom prilikom ili mogućnostima. Poduzetnici tako neprestano tragaju za novim okruženjima unutar kojih mogu iznjedrili novi poslovni poduhvat te različite okolnosti, nerijetko i nepovoljne, pretvoriti u prilike i novu vrijednost. To je, dakle, pretvaranje resursa u vrijednost bez obzira na karakteristike aktualnih okolnosti.

Poduzetnici su osobe sklone stvaranju nečeg novoga uz spremnost preuzimanja rizika, ali i nagrada koje nastupe kao posljedica poduhvata. Poduzetnik je spreman na predano izdvajanje vremena u svrhu stvaranja profita i postizanja neovisnosti. „Općenito se smatra da bi

poduzetnik trebao posjedovati sedam temeljnih poduzetničkih osobina: inovativnost, sklonost preuzimanju rizika, samouvjerenost, radoholičnost, svrhovitost, odgovornost i samostalnost (Tkalec, 2014).“ Niz osobina koje bihevioristi vežu uz pojam poduzetnika prikazan je u Tablici 1.

*Tablica 1. Karakteristike koje bihevioristi najčešće vežu uz pojam poduzetnika*

| <b>INOVATORI</b>        | <b>OPTIMISTIČNI</b>                             | <b>SPREMNI NA UČENJE</b>        |
|-------------------------|---|---------------------------------|
| Lideri                  | Orijentirani k rezultatu                        | Koriste izvore                  |
| Skloni umjerenom riziku | Potreba za postignućem                          | Senzibilni prema drugima        |
| Nezavisni               | Samosvjesni                                     | Agresivni                       |
| Kreatori                | Samouvjereni                                    | Spretni                         |
| Energentni              | Dugoročno angažirani                            | Skloni vjerovanju ljudima       |
| Uporni                  | Tolerantni prema neizvjesnosti i dvosmislenosti | Novac kao mjera izvedbe/uspjeha |
| Originalni              | Inicijatori                                     | Aktivni                         |

*Izvor: Fillion, J. L.J.: From Entrepreneurship to Entreprenology, HEC, The University of Montreal Business School, 1997. u Barković, I.: Poduzetnik i poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2016, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera (ppt)*

Značaj poduzetništva proizlazi iz činjenice da ono ima direktan i konstantan utjecaj na gospodarski razvoj jedne države. Broj poduzetnika u jednoj zemlji je stoga izrazito važan za opstanak gospodarstva. Financijske projekcije, planovi, rebalansi proračuna temelje se na stanju poduzetništva unutar neke gospodarske strukture. Slijedom navedenog, suvremeno se poduzetništvo promatra kao pokretač ekonomskog razvoja i gospodarskih promjena.

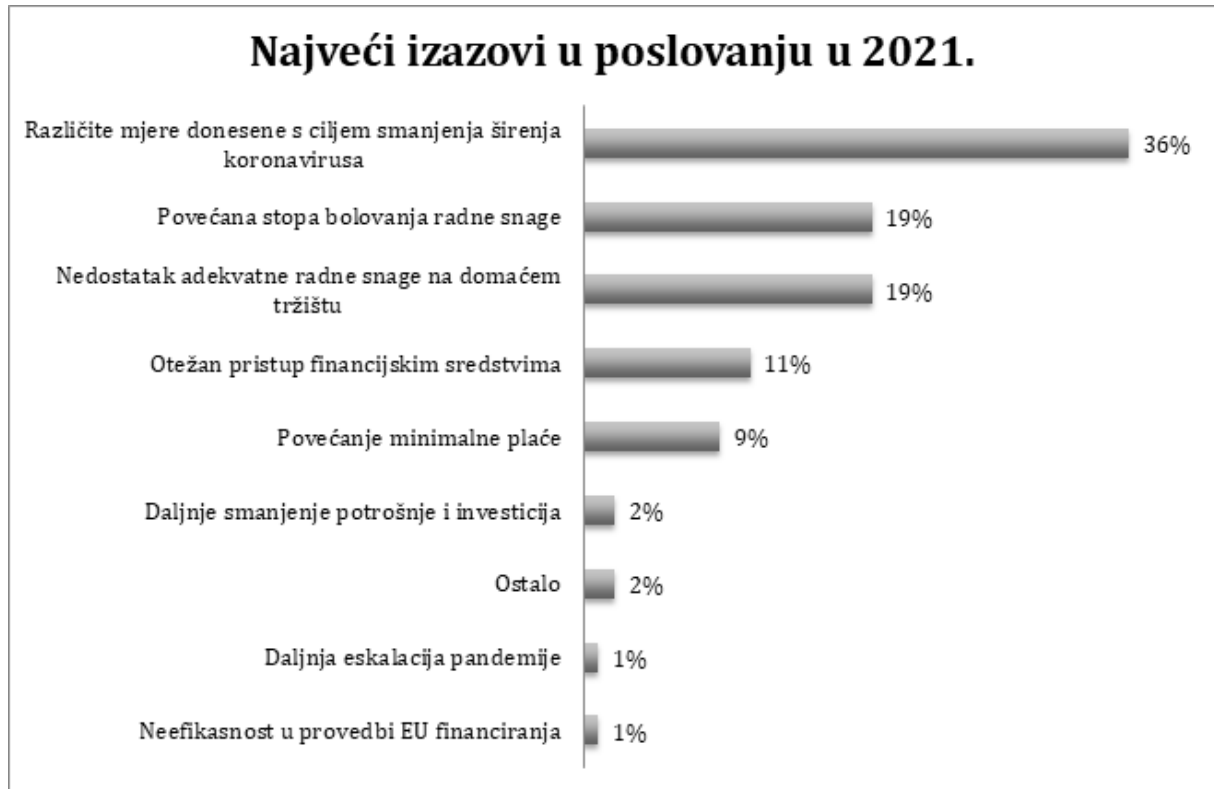
Na poduzetničke pothvate utjecati mogu razni vanjski i unutarnji čimbenici. Kada je sam poduzetnik u pitanju, tada na njegovo poslovanje, kao interni čimbenici utjecati mogu sam proizvod ili usluga koju poduzetnik plasira na tržište te konkurencija i najvažniji nematerijalni resurs - ljudski potencijal. Utjecaj mogu imati i neke tehničke odredbe poput lokacije gdje poduzetnik posluje, strategije koju je poduzetnik odredio ili način proizvodnje proizvoda odnosno davanja usluga. Svi ovi faktori mogu utjecati na negativan ili pozitivan način na ukupno poslovanje. No, ukoliko se pokaže da poduzeće ide u pogrešnom smjeru unutar neke

od navedenih odrednica, poduzetnik je taj koji može napraviti promjenu i ispraviti negativan trend. Kada se govori o vanjskim utjecajima na poduzetništvo, govori se o svemu što poduzetnika okružuje u kontekstu jednog gospodarskog sustava. Na poslovanje poduzeća i njegov uspjeh, utjecaj mogu imati politika, zakoni, društvo, kultura pa i tržište rada. Sve bi ove pretpostavke trebale biti na strani poduzetništva obzirom na uzajamnu korist na relaciji gospodarstvo - poduzetnik.

U 2021. godini, značaj poduzetništva je izražen više nego inače. Obzirom na neizvjesnu situaciju u okviru pandemije COVID-19, gospodarstva su usredotočena na očuvanja radnih mjesta i spas privatnog sektora koji u određenom periodu uopće nije ostvarivao prihode ili je ostvarivao u znatno manjem obujmu u odnosu na prijašnje godine poslovanja.

Grafikon 1 prikazuje stav poduzetnika u odnosu na predviđene izazove u 2021. godini u poduzetništvu koji sežu od pandemijskih izazova do problema s radnom snagom.

*Grafikon 1: Najveći izazovi u poslovanju u 2021.*



*IZVOR: Hrvatska udruga poslodavaca: Hrvatsko gospodarstvo u 2020. i očekivanja za 2021. iz perspektive poduzetnika (13.08.2021)*

Na upit Hrvatske udruge poslodavaca upućenom prema 310 poduzeća iz različitih gospodarskih grana, na pitanje što im predstavlja najveće izazove u poslovanju u 2021. godini, najviše je poduzetnika odgovorilo da se boji vanjskog čimbenika u vidu mjera donesenih s ciljem smanjenja širenja koronavirusa.

Unatoč brojnim preprekama koje se u poduzetništvu mogu pojaviti, poduzetnik nikada ne odustaje. On ima nemiran duh koji ga potiče na nova ostvarenja i neumorna traženja rješenja unatoč svim preprekama koje se na poslovnom planu mogu događati. Poduzetnik svjesno preuzima rizik s ciljem da postigne uspjeh i u konačnici poslovnog pothvata, postigne dobar rezultat i ostvari dobit. Poduzetnici predano rade, često nemaju ograničenje svoga radnog vremena te ulažu i sebe i svoje financijske resurse uz mogućnost da se ulog neće vratiti. Iz tog razloga, biti poduzetnik u nekim slučajevima znači i visoku razinu stresa, lošiju kvalitetu života uslijed napornoga rada, a posebice prilikom uspostave poslovanja.

Poduzetništvo ima izrazit značaj, kako za razvoj i napredak pojedinca tako i za društvo u cjelini. Potrebno ga je njegovati jer ono kreira iznova radna mjesta i pridonosi gospodarskom rastu. Povoljna poduzetnička klima unutra jedne zemlje privlači i strane investitore te time također daje doprinos.

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo u Hrvatskoj nije službeno definirano, stoga radi pojašnjavanja obiteljskoga poduzetništva valja definirati tri sastavnice koje ga čine. Obitelj čine ljudi koji čovjeka okružuju uglavnom od rođenja. Tvrtka je, pak, skupina ljudi, odnosno zaposlenika, koje povezuju interesi usmjereni na stjecanje koristi, tj. dobiti. Navedenom dobiti, zaposlenici rješavaju egzistencijalna pitanja, obavljajući svakodnevno radne zadatke postavljene od strane nadređenih. Vlasnik tvrtke pritom stječe prihode te istovremeno rješava vlastita egzistencijalna pitanja. Obiteljski biznis, sukladno navedenom, predstavlja pojam kojim se zajednički može opisati uključenost članova obitelji u određenu gospodarsku djelatnost, a sve kako bi se ostvarila dobit (Kružić, 2004: 3). Kod obiteljskog poduzetništva nije važno o kojem se institucionalnom aspektu, unutar kojega se djelatnost obavlja, radi. "Obiteljska poduzeća mogu se pojaviti u različitim veličinama i oblicima (Kružić, 2004: 10), te se mogu svrstati u različite kategorije:

- obrti
- mala poduzeća
- srednje velika obiteljska poduzeća
- velika obiteljska poduzeća
- multinacionalne kompanije

Pojam "obitelj" i pojam "poduzetništvo" dvije su suprotnosti uzima li se u obzir da je obitelj cjelina koja čovjeka okružuje od rođenja, koja se uzajamno podržava i brine. Poduzeće je, s druge strane, mjesto koje okuplja djelatnike motivirane profitom i rješavanjem egzistencijalnih pitanja. Time se može zaključiti da obiteljsko poduzetništvo karakterizira obavljanje posla te stjecanje prihoda na radnom mjestu, ali unutar obiteljskog okruženja. Premda obiteljsko poduzetništvo nema uvriježenu definiciju, ono je okarakterizirano na mnogo načina. Jedna od definicija obiteljskog biznisa glasi: „Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru, ali se može pretpostaviti da ima veoma bogatu povijest (Kružić, 2016: 61).“

Za razliku od ovakve uže definicije poduzetništva, koja aludira na njegova tehnička obilježja, postoji i ona koja ga definira kroz srž aktivnosti koje se provode u obiteljskom poduzeću.

„Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i za obitelj (Kružić, 2016: 62).“

Za obiteljsko poduzeće važna je karakteristika da su unutar istoga osigurana radna mjesta i prihodi za članove obitelji. U Hrvatskoj zasad nema posebno izdvojenih i zabilježenih analiza iz kojih se može identificirati koliki je direktan utjecaj obiteljskih poduzeća na rast i razvoj gospodarstva Republike Hrvatske.



### 3.1. Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzeća

Obiteljska su poduzeća prije svega specifična po svojoj posvećenosti poslu koji obavljaju. Obitelj se u cijelosti posvećuje napretku poduzeća s obzirom na svijest o tome da uspješnost poduzeća direktno utječe na sve sudionike, odnosno sve članove obitelji uključene u poduzeće. Prirodno je da su sudionici, ako je u poduzeću uključena obitelj, usmjereni na dugoročan razvoj. Također, naglasak je na kvaliteti proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi svojim krajnjim korisnicima kako bi se sačuvalo standard, obiteljski ugled i tradicija. Članovi obitelji spremni su uložiti dodatan napor i upustiti se u privatna osobno se odricati u korist napretka poduzeća. Obitelj u poduzeću djeluje zajednički i povezano te je spremna boriti se na tržištu kako bi se sačuvala obiteljska stečevina.

Otpuštanja su rijetka s obzirom na to da se radi o članovima obitelji ili zaposlenicima s kojima je stvoren prisan odnos. U obiteljsko su poduzeće često dobrodošli članovi obitelji koji imaju volju, želju i kompetencije te su u mogućnosti doprinijeti razvoju poduzeća. Kao obiteljsko, u lokalnoj zajednici, poduzeće je vrlo prepoznatljivo pa uživa povjerenje okoline. Obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti, no i nedostatke. U Tablici 2 navedene su prednosti i nedostaci koji prožimaju poslovanje obiteljskih poduzeća.

Tablica 2: Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

| <i>PREDNOSTI OBITELJSKOG PODUZEĆA</i> | <i>NEDOSTACI OBITELJSKOG PODUZEĆA</i>                |
|---------------------------------------|--|
| <i>predanost</i>                      | <i>kapacitet za suočavanje s poslovnim izazovima</i> |
| <i>dugoročno razmišljanje</i>         | <i>utjecaj emocija</i>                               |
| <i>povjerenje</i>                     | <i>konflikti</i>                                     |
| <i>fleksibilnost</i>                  | <i>nasljeđivanje</i>                                 |

IZVOR: Prilagođeno prema Mikić, M., Škrtić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o. 2.izd.

Obiteljska poduzeća su specifična – imaju svoje prednosti (usmjerenost na dugoročniju stratešku perspektivu razvoja poslovanja, snažna posvećenost obitelji poslovanju, homogenija organizacijska kultura, motivirajuće radno okruženje), ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća (nepotizam, sukobi unutar obitelji, problem nasljeđivanja i dr.)

(Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Prednosti obiteljskih poduzeća očituju se u predanosti u radu. Kroz rad u obiteljskom poduzeću ulažu se posebni naponi kako bi poduzeće poslovalo dobro i kako egzistencija obitelji ne bi bila ugrožena. Dugoročno je razmišljanje također karakteristično za obiteljska poduzeća i to kao prednost iz razloga što ono ima pozitivan učinak na buduće poslovanje. U multinacionalnim kompanijama, fluktuacija je velika i određen broj djelatnika koji ne planira duže biti zaposlen unutar kompanije, često ne razmišlja o tome što današnji postupci mogu poslovanju jedne tvrtke donijeti sutra. Kod obiteljskog poduzeća to je drugačije obzirom da ono intenzivnije razmišlja o očuvanju ugleda obitelji i poduzeća u zajednici. Povjerenje među djelatnicima važno je i u obiteljskim i neobiteljskim poduzećima, no svakako, u obiteljskom poduzeću ono ima posebno važnu ulogu. Fleksibilnost je također važna karakteristika. Dok je u neobiteljskim poduzećima radno vrijeme najčešće fiksno utvrđeno, kod obiteljskog poduzeća, mogući su česti dogovori, ustupci, a ponekad radno vrijeme nije niti utvrđeno već više članova dijeli zadaće i rješava ih u skladu sa svojim slobodnim vremenom i privatnim obvezama.

Sve navedeno predstavlja pozitivan aspekt obiteljskog poduzeća, no postoji i druga, negativna strana. Obiteljska se poduzeća često suočavaju s poslovnim izazovima teže no neobiteljska. Ti poslovni izazovi mogu se očitovati kroz problem financiranja gdje jedan član obitelji može uložiti više, dok neki manje, zatim apliciranje za kredit koji u nekim slučajevima može predstavljati povredu ponosa za pojedine članove obiteljskog poduzeća. Naime, kao i u neobiteljskim poduzećima, unutar određenog vremenskog razdoblja, sukladno promjenama u cjelokupnom gospodarstvu neke zemlje i tržišnim uvjetima, obiteljsko poduzeće može se suočiti s poslovnim izazovima. Problem ne moraju nužno biti financije. Administrativne prepreke također mogu biti kočnica u radu i napretku obiteljskog poduzeća.

Dodatno, tu je i problem nestručnog kadra, kada obiteljsko poduzeće nije sklono vanjskom zapošljavanju pa se radije odlučuje na alternativna rješenja u poslovanju. Takva rješenja često uključuju odabir nedovoljno kompetentnog člana obitelji na određenu poziciju. Takav odabir može biti kratkoročno rješenje- do pronalaska stručnog kadra, no dugoročno rezultira lošim poslovnim uspjehom. Ispriječiti se mogu i isprepletenost privatnog i poslovnog segmenta života sudionika, zamjerke na privatnoj razini koje mogu utjecati na posao te nedostatak povjerenja između članova obitelji. S druge strane, neobiteljskim poduzećima je važnije zaposliti stručnu osobu za rad na određenoj poziciji te se profit tvrtke stavlja ispred međuljudskih odnosa. U neobiteljskim odnosima traži se i nagrađuje isključivo rezultat te se,

za razliku od obiteljskih poduzeća, lakše donosi odluka da poduzeće napuste oni koji ne pridonose rezultatu.

U Tablici 3 prikazane su temeljne razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva. Dok obiteljsko poduzetništvo karakteriziraju dugoročna uključenost članova obitelji u obiteljski posao, često i do mirovine, subjektivan i osjećajan pristup poslovanju, jednakost i briga o osjećajima i egzistenciji drugih sudionika, kod neobiteljskog poduzetništva karakteristično je razumno pristupanje temeljeno na rezultatima te fluktuacija zaposlenika.

*Tablica 3: Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva*

| <b>Obiteljsko poduzetništvo</b>        | <b>Neobiteljsko poduzetništvo</b>        |
|--|--|
| Dugoročna uključenost članova obitelji | Temelji se na obavljanju radnih zadataka |
| Temelji se na subjektivnosti           | Racionalan pristup                       |
| Članovi imaju jednak utjecaj           | Funkcionalan sustav nagrađivanja         |
| Intenzivna briga o članovima obitelji  | Visoka fluktuacija zaposlenika           |

*Izvor: Čovo, P. (2007) Održivo poduzetništvo. Zadar. Odjel za ekonomiju.*

Dok se u obiteljskim poduzećima isprepliću privatni - obiteljski i poslovni svijet, u neobiteljskim poduzećima prevladava samo poslovni aspekt. Obiteljski se sustav zasniva između ostaloga na povjerenju i zadovoljstvu uključenih članova, dok je kod neobiteljskih uspješnost poduzeća na prvom mjestu.

### 3.2. Uloga obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu

Obiteljsko poduzetništvo, baš kao i svaki drugi oblik poduzetništva, ima određen utjecaj - kako na gospodarstvo jedne zemlje, tako i ukupno svjetsko gospodarstvo. Može se reći da je ono jedan od važnijih faktora koji utječu na gospodarstvo primarno u razvijenim zemljama. U zemljama u razvoju, bilježi se rast takve vrste poduzetništva.

Također, u razvijenim zemljama niz je istraživanja koja su posvećena obiteljskom poduzetništvu te razvoju obiteljskih tvrtki. Značajnu ulogu obiteljskog poduzetništva u gospodarstvu primjećuje i Europska unija pa su, sukladno tomu, europske institucije usmjerile svoj interes kreiranju europske definicije obiteljskog poduzetništva te se više pozornosti posvećuje provođenju posebnih aktivnosti u sektoru obiteljskog poslovanja (Botero i sur., 2015).

U Tablici 4 navedeni su neki od primjera uspješnih obiteljskih poduzeća (Family Business Index, 2021) koje su iz malih obiteljskih tvrtki prerasle u multinacionalne kompanije, no i dalje su u obiteljskom vlasništvu.

*Tablica 4: Snažne multinacionalne kompanije obiteljskog porijekla*

| <b>Obitelj</b> | <b>Današnja kompanija</b> |
|----------------|---------------------------|
| Persson        | Hennes & Mauritz          |
| Baus           | Bauhaus                   |
| Kampard        | IKEA                      |
| Heineken       | Heineken Holding          |
| Schaeffler     | INA                       |

*Izvor: Family Business Index, 2021, <https://familybusinessindex.com/#index> (11.09.2021)*

Stabilnost i uspjeh ovih tvrtki potvrđuje i izvještaj koji je objavila Financijska agencija Republike Hrvatske u siječnju 2021.godine pod nazivom Popis najstabilnijih poduzetnika u RH – poduzetnici s najmanjom vjerojatnosti nastupanja statusa neispunjavanja obveza, prema metodologiji FINE, u kojemu se navode čak četiri od pet tvrtki navedenih u Tablici 4 koje imaju najmanji rizik od neispunjavanja obveza odnosno koje u uvjetima pandemije posluju najstabilnije (FINA, 2021). Navedene tvrtke H&M, Bauhaus, IKEA, Heineken i LEGO svoje

porijeklo imaju u malom obiteljskom poduzeću, a postepenim su rastom i razvojem dostigli multinacionalnu razinu. H&M predstavlja primjer obiteljskog poduzeća s dugom tradicijom i snažnim rastom.

U 2021. godini H&M danas u svijetu posluje u 4332 poslovnice u svijetu, te kroz 53 online trgovine. Osim poslovnica u kojima je zastupljena odjeća i obuća, kao primarni interes Hennes & Mauritz, kroz dugogodišnji rad, razvili su se i drugi brendovi unutar tvrtke pa tako H&M sada obuhvaća i brendove: H&M Home, MONKI, Weekday, Arket, Cos, AFound, & other stories (H&M Group).

Prva poslovnica današnje multinacionalne kompanije H&M prikazana je na Slici 1.

*Slika 1. Prva poslovnica današnjeg H&M-a, 1947, Švedska*



*Izvor: Fashion Blog: History of H&M,*

*<http://todayfashionblogger.blogspot.com/2015/10/history-of-h.html> (28.06.2021)*

Uspjeh koji je prikazan na slici 1 bio je izniman obzirom da se radi o početku poslovanja jedne trgovine koja je tada nudila isključivo žensku odjeću. Važno je reći da se ovakav uspjeh stvarao od 1947. godine, što znači da je za današnju profitabilnost i stabilnost tvrtke bilo potrebno 74 godine obiteljskog rada, transfera poduzeća, obiteljskog i neobiteljskog zapošljavanja.

„Demografija obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. U SAD-u 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća. Zbog navedenih podataka o značajnom utjecaju obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, u razvijenim zemljama mnogo pažnje i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima (Alpeza i Peura, 2021).”

Premda se obiteljsko poduzeće radi obiteljskih odnosa može susresti s većim turbulencijama u strukturiranju poslovanja u odnosu na neobiteljska, uspješne kompanije koje su nastale iz malih obiteljskih poduzeća, dokaz su da su sve prepreke premostive.

## **4. ULOGA PROFESIONALNOG MENADŽMENTA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

Kako je ranije u radu navedeno, obiteljska su poduzeća usmjerena na dugoročni rast i razvoj. Premda nisu sklona vanjskom zapošljavanju, ono se u obiteljskim poduzećima događa ukoliko nitko od članova obitelji nema kompetencije potrebne za rad na važnim funkcijama u poduzeću, pa tako i u slučaju potrebe za osobom na menadžerskoj poziciji. No, važno je reći da se neobiteljski članovi ne zapošljavaju isključivo na rukovodećim pozicijama već se mogu zapošljavati i kao knjigovođe, prodavači ili na drugim pozicijama, ovisno o potrebama poduzeća i kompetencijama unutar obitelji. Obiteljska poduzeća nerijetko šalju članove obitelji na dodatno školovanje kako bi u svrhu održivog poslovanja i osnaživanja poduzeća stekli dodatne kompetencije.

Profesionalni menadžment u obiteljskom poduzeću podrazumijeva zapošljavanje profesionalnog menadžera koji nije obiteljskim vezama povezan s članovima obitelji koji su vlasnici obiteljskog poduzeća. Menadžer u obiteljskom poduzeću može biti uključen u provedbu procesa u svrhu ostvarenja cilja i poduzeća i obitelji. Za uspješno obavljanje svoje uloge, menadžer mora posjedovati određene vještine važne za ispunjavanje temeljnih funkcija u poduzeću. Temeljne funkcije suvremenog menadžmenta su: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje (Vidučić, 2012). Prilikom planiranja, menadžer utvrđuje cilj plana, zatim razmatra mogućnosti na koji način cilj ostvariti te, u konačnici, bira put kojim će cilj pokušati ostvariti. Planiranje je ujedno i temelj za sve ostale funkcije. Ono je zahtjevan proces kojim se definira što organizacija želi postići, koji su njezini ciljevi te strategije i način na koji će se zadano ostvariti u obiteljskom poduzeću. Menadžer se prilikom planiranja konzultira s vlasnikom te je ključno da prati njegove ciljeve i viziju. Organizacija može biti potpuno prepuštena menadžeru ukoliko je uloga vlasnika jasno definirana. Ona se temelji na prethodno definiranom planu i raspodjeli zadataka u određenom vremenskom periodu. Kroz vodstvo, koordiniraju su već isplanirani zadaci, komunicira se na svim razinama te se donose odluke u situacijama u kojima se poduzeće nađe.

Kontroliranje za cilj ima provjeriti ispravnost procesa koji su doveli do krajnjeg rezultata u poduzeću te utvrditi eventualna odstupanja u rezultatu u odnosu na inicijalno postavljanje planove. Upravljanje ljudskim resursima odnosno kadrovanje zahtjeva prethodno znanje menadžera obzirom da je čest slučaj da tim kojim menadžer upravlja nije motiviran na onoj razini koja je potrebna za postizanje ciljeva poduzeća.

Sve navedene funkcije nisu nužno u opisu posla jednog menadžera u obiteljskom poduzeću, obzirom da često u srednjim i velikim poduzećima, radilo se o obiteljskim ili neobiteljskim, odjeli imaju svoga menadžera, što se ponajviše odnosi na kadroviranje. No jednako tako, sve navedene funkcije, u obiteljskom poduzeću, može obavljati angažirani profesionalni menadžer.

Profesionalni je menadžment, dakle, važan u obiteljskim poduzećima, no rjeđa pojava u odnosu na neobiteljska poduzeća. Ono što je korisno kod profesionalnog menadžmenta, upravo je ona racionalna karakteristika usmjerena na profit i obavljanje radnih zadataka. Primjerice, u velikim i pri tome neobiteljskim kompanijama, prilikom izbora menadžera, selektivni postupak je usmjeren na pronalazak osobe koja će svojim kompetencijama najviše pridonijeti povećanju prihoda tvrtke te koja će racionalno voditi tvrtku. Kod osobe koja je menadžer, a ujedno i član obitelji, vjerojatnost da će emocije biti uključene u donošenje menadžerskih odluka je nešto veća. Upravo zato, vlasnik poduzeća ne mora nužno poduzeće i voditi. Iz niza razloga, ponekad se donese odluka da menadžment preuzme netko drugi, odnosno da se angažira profesionalni menadžer koji se zapošljava na vodećoj funkciji no ujedno poštuje kulturu obiteljskog poduzeća, navike, vizije, ciljeve te surađuje prilikom donošenja poslovnih odluka s članovima obitelji kao vlasnicima poduzeća.



Kada je u pitanju izbor menadžera, prema ispitivanju mišljenja unutar postojećih poduzeća, jasno je da su prioriteti prilično subjektivni. Tako kod izbora menadžmenta u poduzećima, za poduzetnike, najvažnije je da vodeću ulogu obnaša osoba od povjerenja (Tablica 5).

*Tablica 5: Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji*

| <b>PRIORITET</b> | <b>KARAKTERISTIKA</b>                         |
|------------------|---|
| 1.               | Osoba od povjerenja                           |
| 2.               | Otvorenost za učenje                          |
| 3.               | Adekvatno znanje za vodstvo poduzeća          |
| 4.               | Poznavanje načina funkcioniranja poduzeća     |
| 5.               | Poznavanje djelatnosti kojom se poduzeće bavi |
| 6.               | Menadžersko iskustvo                          |

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

Iz Tablice 5 je vidljivo da je kod izbora menadžera koji će zamijeniti poduzetnika na upravljačkoj poziciji prije svega važno povjerenje u odabranu osobu koja će biti zaposlena na menadžerskoj poziciji. Zatim se navodi otvorenost za učenje kao važno obilježje osobe na koju će biti prenesena upravljačka uloga. Adekvatno znanje za vodstvo poduzeća nalazi se tek na trećem mjestu po prioritetima poduzetnika. Dodatno, na začelju su iskustvo i poznavanje djelatnosti te funkcioniranja poduzeća.

Menadžerima u obiteljskim poduzećima koji se nalaze u turbulentnim obiteljskim odnosima takva radna okolina otežava realizaciju temeljnih menadžerskih funkcija u poduzeću. Kako bi menadžer mogao ostvariti zadane menadžerske ciljeve, mora posjedovati menadžerske sposobnosti te biti u mogućnosti pretvoriti stečeno znanje u akciju koja u konačnici rezultira

uspjehom, no mora imati i podršku obitelji kao predstavnicima vlasnika poduzeća. “Menadžer u obiteljskom poduzeću mora raspolagati brojnim menadžerskim vještinama: tehničkim, interpersonalnim, konceptualnim i vještinama oblikovanja, koje će koristiti u postizanju ciljeva poduzeća, aktivnostima povezanim s promjenama i praćenjem vanjskog okruženja, predlaganju novih vizija i strategija i poticanju inovativnog razmišljanja kao alternativnog izvora konkurentnih prednosti (Kružić i Bulog, 2012: 156)“ Kod obiteljskog poduzeća, već u samom početku obitelj ima zacrtane osobne ciljeve, no i ciljeve za poduzeće. Zadaća je profesionalnog menadžmenta temeljem menadžerskih vještina i znanja, optimalno upotrijebiti resurse kojima poduzeće raspolaže i uspješno realizirati zadane ciljeve.

#### **4.1. Uloga profesionalnog menadžmenta u procesima prijenosa poslovanja obiteljskih poduzeća**

Poduzeća se u svome životnom ciklusu susreću s brojnim promjenama. U određenom trenutku dolazi do situacije kada obiteljska poduzeća angažiraju profesionalne menadžere da popune prazna radna mjesta u menadžmentu poduzeća. U tom slučaju menadžeri rade skupa s članovima obitelji te je u tim slučajevima od iznimne važnosti da menadžer ima svoja konkretna zaduženja, a vlasnik i ostali članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću, jasnu i ograničenu ulogu.

Najčešći razlog uključivanja profesionalnog menadžera je povlačenje vlasnika poduzeća iz svakodnevnog operativnog upravljanja poslovanjem, uz istovremeno zadržavanje vlasništva nad poduzećem (Alpeza, 2021). Radi se o situaciji kada vlasnik ostaje na čelu poduzeća, no profesionalni menadžer preuzima upravljanje. Vlasnik se najčešće povlači s upravljačke funkcije radi novih poduzetničkih pothvata, raznih životnih okolnosti i osobnih razloga ili promjene profesije. Ostanak u ulozi vlasnika može biti upravo rezultat odluke vlasnika poduzeća, no i posljedica nemogućnosti prodaje poduzeća uz željene financijske uvjete. Kako bi menadžer ostao u obiteljskom poduzeću, potrebno ga je uključiti u definiranje strategije poduzeća, kao i planiranje. No, jednako tako, potrebno ga je adekvatno nagraditi te mu dati priznanja za poslovne rezultate. Iznimno je važna dobra suradnja menadžera i vlasnika te drugih članova obitelji kako bi poduzeće napredovalo i ostvarilo povoljne financijske rezultate.

S druge strane, postoje i situacije kada se vlasnik potpuno povlači iz poslovanja, želi da članovi obitelji preuzmu odnosno naslijede obiteljski posao, no djeca nisu zainteresirana ili kompetentna za preuzimanje te se iz toga razloga angažira profesionalni menadžer. U tom slučaju, profesionalni menadžer privremeno je angažiran dok članovi obitelji koji će preuzeti poslovanje ne steknu potrebno znanje i iskustvo ili iskažu interes. Temeljna razlika između situacije kada se profesionalni menadžer zapošljava kako bi popunio upražnjeno radno mjesto te situacije kada nema tko preuzeti poslovanje je ta što u slučaju popunjavanja upražnjene menadžerske pozicije, profesionalni menadžer s vremenom može ući u vlasničku strukturu poduzeća, dok je, s druge strane, situacija u kojoj se profesionalni menadžer angažira radi pripreme mlađe generacije za preuzimanje poslovanja- tek kratkoročan angažman.

## 5. ANALIZA SLUČAJA OBRTA “JAKIĆ”

Obrt “Jakić” djeluje 16 godina. Registriran je kao cjelogodišnji obrt za ugostiteljstvo i trgovinu pri Upravnom odjelu za gospodarstvo u Puli. Vlasnica obrta je Marica Jakić koja se, nakon formalnog školovanja, da bi mogla obavljati ugostiteljsku djelatnost, školovala prema posebnom dodatnom programu. Sjedište obrta je u Medulinu, gdje se obavlja djelatnost pripreme i posluživanja pića. Također, na ovoj lokaciji registrirane su djelatnosti: trgovina na malo ostalom robom na štandovima i tržnicama, iznajmljivanje i davanje u zakup opreme za rekreaciju i sport i ostale zabavne i rekreacijske djelatnosti.

Obrt Jakić ima i jedan izdvojeni pogon, također u Medulinu. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, ondje se obavlja djelatnost opisana kao odmarališta i slični objekti za kraći odmor. a za njega je također predviđen rad tijekom cijele godine.

Sukladno djelatnostima navedenim u Obrtnom registru, obrt Jakić se u svom sjedištu bavi pripremom i posluživanjem pića u *Beach baru*, iznajmljivanjem sportskih rekvizita što se odnosi na pedaline i kajake na plaži ispred *Beach bara* i ostalim zabavnim i rekreacijskim aktivnostima u vidu *Aqua parka*, također ispred *Beach bara*.

## 5.1. Povijesni razvoj obrta Jakić

Obrt Jakić osnovan je 2005. godine s fokusom na pripremu i posluživanje pića te s vizijom da se taj posao razvije u turističkom mjestu Medulinu za koje se vlasnici činilo da ima potencijal. Obzirom da vlasnica obrta nije imala završeno adekvatno obrazovanje kako bi pokrenula obrt, odlučila se dodatno školovati kako u začetku obrta ne bi morala zapošljavati osobu s traženim školovanjem. Ulaganje u dodatno obrazovanje smatrala je ulaganjem u budućnost. Obrt je s radom počeo skromno u vidu samog izgleda *Beach bara* te broja zaposlenih.

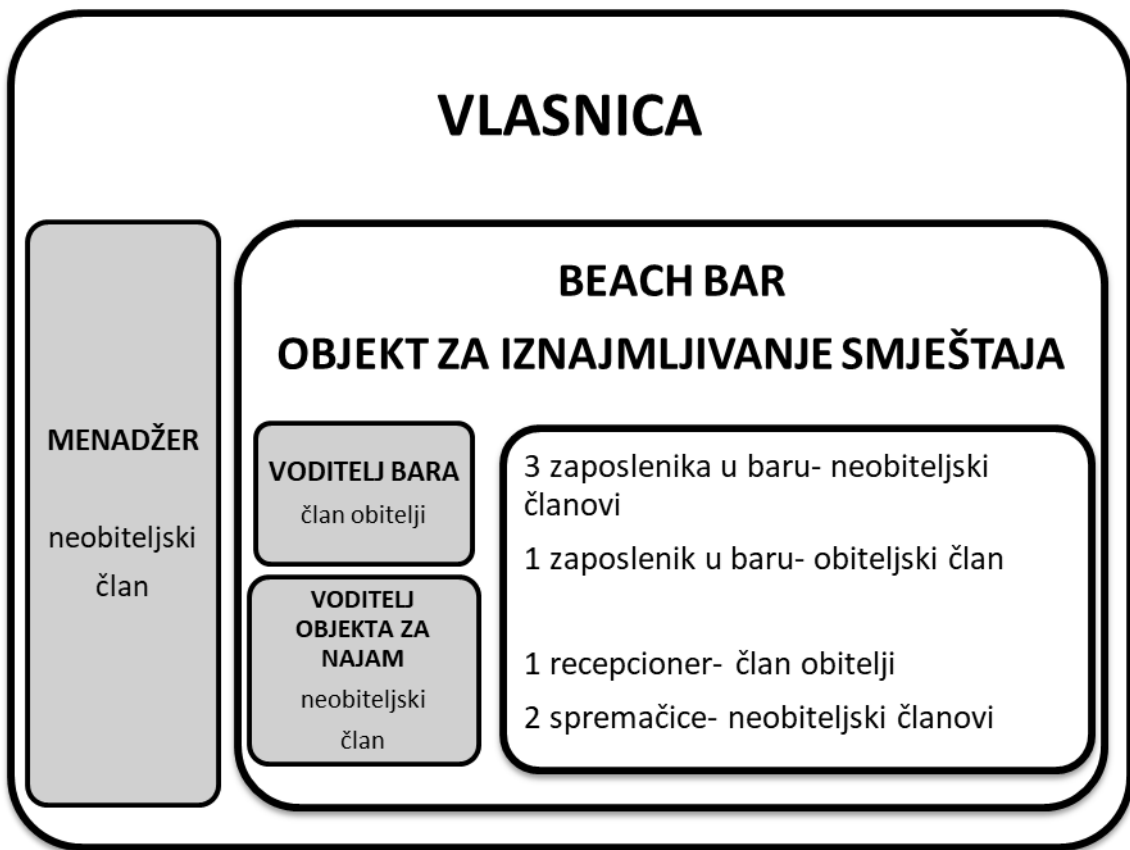
Vlasnica obrta je u samom početku odlučila odraditi tek probnu ljetnu sezonu. Potom je u listopadu iste godine kada je obrt pokrenut zatražila privremenu obustavu rada obrta do svibnja 2006. Tada je već imala iskustvo na kojem je mogla temeljiti daljnje promjene u radu i napredak. Ipak, vlasnica je prepoznala da joj prihodi od prve sezone rada neće biti dostatni da pokrene posao te je već tada odlučila zatražiti produljenje obustave do 2007. godine. Od tada je obrt svake godine bio aktivan tijekom ljetne sezone, tri odnosno četiri mjeseca, ovisno o količini posla i posjećenosti turističke destinacije Medulin. Postepeno, u obrtu su dodatno registrirane i ostale djelatnosti, s tim da je prvo proširenje djelatnosti nastupilo 2013. godine. Obrtu je bilo potrebno gotovo 7 godina da bi se inicijalna djelatnost ustalila te da bi bilo kapaciteta za proširenje.

Nedugo nakon stabilizacije poslovanja, nastupila je pandemija COVID-19 te je obrt u radu „preskočio“ cijelu 2020. godinu. Danas, jednu godinu kasnije, vlasnica smatra da je ta odluka bila dobra obzirom da je tijekom prethodnih godina kroz rad stvorila financijske zalihe koje su u konačnici omogućile da obrt sada ponovno krene s radom bez da je zapao u financijske poteškoće. U 2021. godini za obrt Jakić registriran je izdvojeni pogon u kojemu se obavlja djelatnost iznajmljivanja smještaja. Vlasnica predviđa da će na kraju sezone, zahvaljujući ovom poslovnom potezu, unatoč riziku koji je nosila sezona obzirom na pandemiju, završiti sa pozitivnim financijskim rezultatom.

## 5.2. Organizacija unutar obrta Jakić

Obrt Jakić broji jedanaest zaposlenika. Četiri su člana obitelji uključena u poslovanje obrta, uključujući vlasnicu, dok su ostali zaposlenici svi neobiteljski članovi. Menadžer u obrtu Jakić neobiteljski je član. Razlog izbora neobiteljskoga člana su njegove kompetencije, sklonost motiviranju zaposlenih na efikasniji rad kako bi se postigli bolji rezultati obrta na svim poljima i dobar odnos s vlasnicom poduzeća kao i razumijevanje vizije i predviđenih ciljeva obrta. U Grafikonu 2, prikazana je organizacijska struktura obrta Jakić.

Grafikon 2: Organizacijska struktura obrta Jakić



Izvor: izradio Autor

Kada se govori o podjeli zadataka unutar obrta Jakić, vlasnica je ona koja prati poslovanje *Beach bara* i objekta za iznajmljivanje smještaja. Uključena je u rad na način da je uvijek dostupna, da prati napredak i realizaciju ciljeva te ostvarivanje vizije. Njena je uloga ograničena i jasno definirana, stoga ne predstavlja izazov u poslovanju s menadžerom koji je

neobiteljski član. U slučaju donošenja poslovnih odluka, uključena je u donošenje odluke, no na temelju informacija i izvještaja koju za nju priprema menadžer.

Za voditelja bara postavljen je član obitelji i njegova je uloga, između ostalog, kontrola financijskih prihoda bara na dnevnoj razini. Zadužen je za organizaciju smjene i utržak. Raspored rada djelatnika i obavijest o prihodu podnosi menadžeru obrta. Uz voditelja bara, u baru rade 4 zaposlenika koji pripremaju i poslužuju pića te vode brigu o izgledu objekta. Jedan od zaposlenika u baru također je u krvnom srodstvu s vlasnicom. U objektu za najam zaposlen je voditelj objekta koji se brine o smjenama i rasporedu spremačica kako bi one bile na raspolaganju u trenutku izmjene gostiju. Također, brine se za zadovoljstvo gostiju, stoji im na raspolaganju u slučaju posebnih upita i zahtjeva te prati prihod od iznajmljivanja. Raspored i informacije o popunjenosti i količini prihoda podnosi menadžeru obrta. Recepcioner je član obitelji. Brine se o preuzimanju soba odnosno dolasku i odlasku gostiju, Odgovara na redovne upite gostiju u objektu za najam te se brine da jedinice za najam imaju sve prethodno definirane sadržaje koje gosti trebaju. Spremačice su zadužene za dnevno održavanje prostora te detaljno spremanje tijekom promjene gostiju.

### 5.3. Profesionalizacija menadžmenta u obrtu Jakić

Uloga profesionalnog menadžmenta u obrtu Jakić je odlučno i profesionalno upravljati obrtom uz poticanje svih djelatnika na efektivan rad. Prilikom izbora profesionalnog menadžera, uvjet je bio poznavanje kulture obiteljskog poduzeća, odnosno, pozornost se pridavala tomu da budući menadžer bude upoznat s načinom na koji obitelj funkcionira, razmišlja i djeluje. Obzirom na višegodišnje iskustvo vlasnice koja je niz godina sama vodila posao te je zapošljavala samo sezonske djelatnike, prije izbora menadžera imala je jasnu predodžbu koje kriterije profesionalni menadžer mora imati. Obrt se, nakon osnutka, dugi niz godina razvijao, rastao, a zatim dosegao razinu kada je menadžment prepušten osobi koja nije član obitelji. Razlog tomu bio je ponajviše disbalans vlasnice između posla i obitelji. Uz profesionalni menadžment, znatno je lakše uravnotežiti poslovni i privatni život. Na ovaj način, vlasnica je uključena u rad obrta, ali je njena uloga definirana na način da joj menadžer prezentira konačne rezultate na tjednoj i mjesečnoj razini te na kraju sezone na koje daje svoj komentar, skupa s menadžerom redefinira cilj i sudjeluje u donošenju većih poslovnih odluka na temelju predstavljenih rezultata poslovanja.

Osoba odabrana kao menadžer u obrtu regularnim se putem javila na natječaj za izbor menadžera obrta. Između ostalih kandidata bila je odabrana jer je najbolje poznavala okolinu koja obrt okružuje, eventualne nepovoljne utjecaje koje mogu afektirati poslovanje te je posjedovala sve potrebne menadžerske funkcije. Ujedno, pokazala je otvorenost za učenje te poštovanje kulture u obiteljskom obrtu. Menadžer obrta "Jakić" prikuplja sve podatke o rasporedima zaposlenika, приходima objekta za najam i *Beach bara* od voditelja, radi analizu dobivenih podataka te potom redefinira ciljeve u određenom vremenskom periodu, o čemu obavještava vlasnicu obrta. Osim kontroliranja financijskih rezultata, menadžer obavlja raspodjele na radna mjesta, raspoređuje budžet, kontrolira nabavu te daje odobrenja za godišnje odmore, dopuste i slično. Na dnevnoj bazi u jutarnjem terminu, menadžer održava sastanak sa zaposlenicima na kojemu motivira zaposlenike i potiče ih na što efikasnije obavljanje posla. Menadžment u obrtu "Jakić" uspješno balansira između ciljeva obitelji i poduzeća te uspješno stvara profit koristeći raspoložive resurse. Dosegnuta je visoka razina komunikacije i razumijevanja između menadžera i vlasnice. Sukladno rezultatima, menadžer je nagrađen za poslovne rezultate te uživa poštovanje obiteljskih i neobiteljskih članova obrta.



## 6. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo je iznimno važno za rast i razvoj svakog gospodarstva. Poduzetnik je ključna osoba koja pokreće poduzeće te kroz njega indirektno utječe na promjene u društvu i gospodarstvu. Obiteljska su poduzeća poseban segment obzirom da ga karakteriziraju obiteljski odnosi te poslovna suradnja članova obitelji. U Republici Hrvatskoj takva poduzeća nisu posebno regulirana, što onemogućuje projekciju njihovog utjecaja na gospodarstvo Hrvatske. S obzirom da je većina malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u privatnom vlasništvu, pretpostavka je i da obiteljska poduzeća imaju snažan utjecaj na hrvatsko gospodarstvo. Postoje mnoga obilježja koja obiteljska poduzeća diferenciraju u odnosu na neobiteljska poput usmjerenja na dugoročno poslovanje te manje zaduživanje. Članovi obitelji koji čine poduzeće su često vrlo stručni u svom području, no nemaju nužno menadžerske osobine te kompetencije za vodstvo jednog poduzeća. Obzirom da je sklonost vanjskom zapošljavanju kod obiteljskih poduzeća nešto manja, česta je pojava da se jedan član obitelji dodatno educira, ulaže u znanje kako bi mogao obnašati ulogu menadžera u poduzeću. Ukoliko školovanje nije opcija te zainteresiranih za tako kompleksnu poziciju nema, tada se obiteljsko poduzeće odlučuje zaposliti vanjskog djelatnika. No, kriteriji zapošljavanja su nešto drugačiji nego kod neobiteljskih poduzeća. Prethodna istraživanja ukazuju da je ključan kriterij prilikom angažmana profesionalnog menadžera za poduzetnike u tome da se radi o osobi od povjerenja i dobro poznavanje načina funkcioniranja poduzeća, dok su menadžersko iskustvo i poznavanje djelatnosti kojom se poduzeće bavi je manje važno. Iz navedenog proizlazi da je profesionalizacija menadžmenta unutar obiteljskog poduzeća pothvat za kojeg se obiteljska poduzeća nešto teže odlučuju te se primarno bira da je menadžer iz obiteljskog kruga. Ukoliko ne dolazi iz redova obitelji, tada je važno da je osoba od povjerenja jer je obiteljsko poduzeće čvršće zatvorena cjelina u odnosu na neobiteljska. Slučaj obrta Jakić koji je bio u fokusu empirijskog dijela istraživanja ukazao je da je za dobro funkcioniranje obiteljskog poduzeća i kvalitetan menadžment važno odabrati osobu od povjerenja i sa stručnim kompetencijama. Naime, nije nužno da osoba bude član obitelji, upravo kao što je slučaj u obitelji Jakić. Od iznimne je važnosti dobra komunikacija i konkretna podjela uloga i definiranje ovlasti i zaduženja. Obitelj Jakić je u neobiteljskom profesionalnom menadžeru svoga obrta prepoznala dobre motivacijske vještine te su bili svjesni da će neobiteljski član kao menadžer obrta na efikasniji način pod kontrolom držati sve objekte te se objektivnije odnositi prema neobiteljskim članovima. Ono što je specifično u obrtu Jakić je upravo

činjenica da su, za razliku od drugih obiteljskih poduzeća koji njeguju bliske obiteljske odnose čak i u radu, oni željeli i uspjeli razdvojiti poslovno od privatnog te članovima obitelji dati priliku za rad i rješavanje egzistencijalnih pitanja, no ne i povlašteni položaj u odnosu na neobiteljske zaposlenike.

## Literatura

Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business transfer barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Barković, I. (2016). *Poduzetnik i poduzetništvo*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku.

Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A, Nordqvist, M. (2015). *Family business research in the European context*. European J. International Management, Vol. 9, No. 2.

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

Čovo, P. (2007). *Održivo poduzetništvo*. Zadar: Odjel za ekonomiju.

Kružić, D. (2004). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRIF.

Kružić, D. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Mezulić Juric, P.; Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, Zagreb: CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Mikić, M., Škrčić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2.izdanje

Tkalec, Z. (2014). *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“. Vol. 7, NR 1.

Tkalec, Z., Nikolić, M., Milojević, D. (2017). *Aksiološki i teleološki okvir poduzetništva*. Zagreb: Obrazovanje za poduzetništvo. E4E, vol. 7, br. 1.

Vidučić, Lj. (2012). *Mala i srednja poduzeća: Financijska politika i ekonomsko- financijski okvir podrške*. Split: Ekonomski fakultet Split.

### **INTERNET IZVORI:**

Family business index, 2021, <https://familybusinessindex.com/#index> (11.09.2021)

Fashion Blog: History of H&M

<http://todayfashionblogger.blogspot.com/2015/10/history-of-h.html> (28.06.2021)

Fillion, J. L.J.: From Entrepreneurship to Entreprenology, HEC, The University of Montreal Business School, 1997. u Barković, I.: Poduzetnik i poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2016, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera (ppt) (18.05.2021)

FINA: Poslovanje u uvjetima pandemije- Najstabilniji poduzetnici u RH:

<https://www.fina.hr/-/poslovanje-u-uvjetima-pandemije-najstabilniji-poduzetnici-u-rh> (11.09.2021)

H & M Group: Brands, <https://hmgroup.com/brands/hm/> (30.06.2021)

Hrvatska udruga poslodavaca: Hrvatsko gospodarstvo u 2020. i očekivanja za 2021. iz perspektive poduzetnika

<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Ivana%20Zlatari%C4%87/slike/hup-monografija-2020.pdf> (13.08.2021)

Minivodič za poslovnu zajednicu: Prijenos poslovanja,

<https://mingo.hr/public/Poduzetnistvo/106-vodic-prijenos-poslovanja-lowresfinalweb.pdf>, (12.09.2021).

## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Karakteristike koje bihevoristi najčešće vežu uz pojam poduzetnika.....                         | 3  |
| Tablica 2: Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća.....   | 9  |
| Tablica 3: Razlike između obiteljskog i neobiteljskog poduzetništva .....                                  | 11 |
| Tablica 4: Snažne multinacionalne kompanije obiteljskog porijekla.....                                     | 12 |
| Tablica 5: Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji..... | 17 |

## **Popis grafikona**

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1: Najveći izazovi u poslovanju u 2021.....  | 5  |
| Grafikon 2: Organizacijska struktura obrta Jakić..... | 22 |

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Prva poslovnica današnjeg H&M-a, 1947, Švedska..... | 13 |
|--|----|

## **PRILOG 1: PROTOKOL INTERVJUA**

Za potrebe izrade završnog rada „Profesionalizacija menadžmenta u obiteljskim poduzećima“, pod mentorstvom izv.prof.dr.sc. Mirele Alpeza i dr.sc. Petre Mezulić Jurić, korištena je kvalitativna istraživačka metoda te je proveden polustrukturirani intervju s vlasnicom obrta Maricom Jakić.

U ulozi ispitivača je autor završnog rada, Alen Barbarić. Intervju je proveden na datum 9.08.2021. Prikupljene su informacije korištene prilikom izrade petog poglavlja Analiza slučaja obrta “Jakić” te su ujedno pridonijele zaključku završnog rada. Intervju je proveden putem online video platforme, u trajanju od 150 minuta

Okosnicu intervjuja predstavljala su sljedeća pitanja, upotpunjena dodatnim potpitanjima, sukladno dobivenim odgovorima:

- 1. Kako je nastao obrt Jakić?**
- 2. Od kada obrt postoji?**
- 3. Na kojoj lokaciji obrt posluje?**
- 4. Koja su djelatnosti registrirane u obrtu?**
- 5. Tko sve čini obrt i koje su vaše uloge?**
- 6. Kakva je raspodjela poslova među zaposlenicima?**
- 7. Što Vas je potaknulo na angažiranje profesionalnog menadžera?**
- 8. Koji su bili uvjeti pri izboru menadžera?**
- 9. Na koji način menadžer upravlja obrtom?**
- 10. Koje su glavne zadaće koje menadžer obavlja?**
- 11. Nailazite li na izazove radeći s profesionalnim menadžerom?**
- 12. Na koji ste način Vi uključeni u rad obrta?**
- 13. Na koji način donosite poslovne odluke obzirom na angažman profesionalnog menadžera?**
- 14. Kako je pandemija Covid-19 utjecala na Vaše poslovanje?**
- 15. Kakav poslovni ishod predviđate obzirom da je obrt bio u mirovanju tijekom 2020. godine?**