

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ivana Šimić

UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Ivana Šimić

UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM

Završni rad

Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo

JMBAG: 0010232959

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

Ivana Šimić


Family Business Management

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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Šimić

JMBAG: 0010232959

OIB: 77384686828

e-mail za kontakt: simic.ivana44@gmail.com

Naziv studija: Prijediplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Naslov rada: Upravljanje obiteljskim poduzećem

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

U Osijeku, 14.09.2023. godine

Potpis



Sažetak

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih pothvata i modela usmjerenih na profit. Poduzetništvo je važna komponenta o kojoj ovisi gospodarski razvoj i rast. Najzastupljeniji oblik poduzetničke aktivnosti na svijetu je obiteljsko poduzetništvo. Iako se najčešće promatraju kao mala i srednja, obiteljska poduzeća mogu bi i velika i ostvarivati značajne prihode. Neke od prednosti obiteljskih poduzeća su brzo i fleksibilno donošenje odluka, odnos povjerenja među zaposlenicima i dugoročna posvećenost razvoju poslovanja. Životni ciklus obiteljskog poduzeća ima svoje razvoje. Problemi u obiteljskim poduzećima se javljaju pri pitanju prijenosu poslovanja na iduće generacije u obitelji kada nerijetko dolazi do konflikata koje neka obiteljska poduzeća teže rješavaju. U ovom radu, osim pregleda teorije, analiziran je model upravljanja u obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu iz prakse.

Ključne riječi: poduzetništvo, obiteljsko poduzeće, konflikti, nasljeđivanje, životni ciklus obiteljskih poduzeća

Abstract

Entrepreneurship is the process of creating new ventures and profit-oriented models. Entrepreneurship is an important component on which economic development and growth depends. The most represented form of entrepreneurial activity in the world is family entrepreneurship. Although they are most often seen as small and medium-sized, family businesses can be large and generate significant income. Some of the advantages of family businesses are quick and flexible decision-making, a relationship of trust between employees and a long-term commitment to business development. The life cycle of a family business has its own developments. Problems in family businesses arise when it comes to the transfer of business to the next generations in the family, when conflicts often arise that are difficult for some family businesses to resolve. In this paper, in addition to the overview of the theory, the management model in the family farm from practice is analyzed.

Key words: entrepreneurship, family business, conflicts, inheritance, life cycle of family businesses

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada.....	2
3. Poduzetništvo i obiteljsko poduzetništvo	3
3.1. Definicija i značaj obiteljskih poduzeća.....	4
3.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća	7
4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća	10
5. Upravljanje obiteljskim poduzećima	12
5.1. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima.....	14
6. Konflikti u obiteljskim poduzećima	16
7. Analiza modela upravljanja „OPG Bloom“	18
8. Zaključak.....	20
LITERATURA.....	21
Popis slika:	23
Popis tablica:	23

1. Uvod

U ovom radu obradit će se tema obiteljskog poduzetništva s naglaskom na upravljanje obiteljskim poduzećem. Upravljanje obiteljskim poduzećem nije jednostavno, ono sa sobom nosi mnoge izazove i ograničenja, no s druge strane upravljanje obiteljskim poduzećem ima i svoje prednosti. U radu je dan prikaz najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu, iz kojeg se može isčitati da je najstarije obiteljsko poduzeće nastalo u Japanu još davne 578. godine te da je doseglo 40.-tu generaciju nasljednika. Za uspjeh pri upravljanju obiteljskim poduzećem od važnosti je i pronaći sklad između obiteljskog i poslovnog podsustava. Ukoliko se ne pronađe odgovarajući balans, može doći do konflikata koji će stvoriti problem kod upravljanja obiteljskim poduzećem.

Rad se sastoji od dva glavna dijela: teorijski i empirijski dio. U teorijskom djelu govori se općenito o obiteljskim poduzećima, ograničenjima i prednostima obiteljskih poduzeća, njihovom životnom ciklusu, nasljeđivanju obiteljskih poduzeća te konfliktima koji se javljaju u obiteljskim poduzećima. Predmet empirijskog istraživanja je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Bloom¹, čijom analizom će se istražiti specifičnosti u upravljanju obiteljskim poduzećima.

¹ Ime poduzeća i ime osobe je anonimizirano.

2. Cilj i metodologija rada

Cilj ovog rada je prikazati te pobliže objasniti upravljanje obiteljskim poduzećima odnosno izazove s kojima se obiteljska poduzeća susreću pri upravljanju i razvoju obiteljskog poduzeća.

Pri izradi rada korištene su neke od metoda: metoda sekundarnog istraživanja, a izvori koji su korišteni u toj metodi su knjige, internet stranice, materijali s nastave, metoda analize i sinteze te metoda primarnog istraživanja, gdje je obavljen intervju s vlasnikom poduzeća. Metoda analize metoda je kojom se kompleksni pojmovi, zaključci i sudovi dijele na njihove praktičnije, sustavne elemente, zatim se svaki dio proučava za sebe i u odnosu na druge elemente, odnosno cjeline. (Zelenika, 2000). U teorijskom dijelu rada dan je pregled literature na temu upravljanja obiteljskim poduzećem, a u empirijskom djelu je opisano kako to izgleda na primjeru iz prakse. Metoda sinteze predstavlja povezivanje elemenata ili dijelova u cjelinu, odnosno kreiranje jednostavnijih misaonih tvorevina u kompleksne, te ovih potonjih u još kompleksnije, spajajući tako izdvojene elemente u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini elementi uzajamno povezani (Zelenika, 2000). Ovom analizom izveden je zaključak iz prikupljenih pojedinačnih dijelova rada povezanih u jednu cjelinu. Intervjuiranje može proširiti obujam razumijevanja koncepata koji se istražuju s obzirom da je to prirodni i manje koncipirani alat za prikupljanje informacija (Hamza, 2014). Intervjuom s vlasnikom poduzeća došlo se do rezultata koji pobliže objašnjavaju samu sliku upravljanja obiteljskim poduzećem.

3. Poduzetništvo i obiteljsko poduzetništvo

Poduzetništvo je proces pokretanja poslovanja ili organizacije radi ostvarivanja dobiti ili zadovoljenja društvenih potreba.² Na svojoj elementarnoj razini, poduzetništvo se odnosi na pojedinca ili malu skupinu partnera koji stvaraju novo poduzeće. Poduzetnik aktivno kreira određeni poslovni pothvat te je on taj koji preuzima najveći rizik.³ Temeljem toga poduzetništvo se može vezati s fokusom na proučavanje ideja, stvaranje novih pothvata i modele usmjerene na profit.

Postoje mnogi razlozi zbog kojih netko želi pokrenuti vlastito poduzeće. Razlozi su prema Delić i dr. (2014) grupirani u tri skupine:

1. **Biti vlastiti šef** – Jedan od primarnih razloga koji se javlja kod ljudi koji se odlučuju za vlastiti poslovni pothvat. Razlog tomu može biti nezadovoljstvo radom za druge ljude, neslaganje sa idejama i pristupom nadređenih, a možda su samo oduvijek htjeli raditi za sebe i svoju obitelj.
2. **Ostvariti svoje ideje** – Ideja je najbitnija stavka od koje sve kreće. Dosta ljudi smatra kako svoje ideje mogu svijetu prikazati jedino kroz svoj vlastiti poslovni pothvat jer bi to vrlo teško bilo ostvariti u nekom već uigranom sustavu u kojemu su zaposleni.
3. **Ostvariti financijsku dobit** – Svaki poslovni pothvat s vremenom bi morao postati profitabilan kako bi bio dugoročno održiv. Svatko tko pokreće nekakav vlastiti posao mora biti svjestan kako će na početku poslovati s gubicima i bit će mu vrlo teško probiti se na tržište, no s vremenom bi mu trebao donijeti profit i stabilan život. Ostvarivanje profita nikada nije na prvom mjestu razloga koje poduzetnici navode prilikom pokretanja vlastitog poslovnog pothvata.

Obiteljsko poduzetništvo jedna je od grana poduzetništva. Ključni elementi ove vrste poduzetništva su članovi obitelji te njihove uloge u poduzeću koje su različite. Prema Bakotiću i dr. (2016) obiteljska poduzeća temelji su na kojima obitavaju materijalno bogatstvo i razvoj nacionalnih

² <https://www.managementstudyguide.com/what-is-entrepreneurship.htm> pristupljeno 20.08.2023.

³ <https://online.stanford.edu/what-is-entrepreneurship> pristupljeno 20.08.2023.

društava i gospodarstava, te je izazovno pojmiti postojanje ustanove koja je jedinstvenija i koja ima dužu povijest od obiteljskih poduzeća (Bakotić i dr., 2016).

3.1. Definicija i značaj obiteljskih poduzeća

Bakotić i dr. (2016) navode da je obiteljsko poduzetništvo rizična aktivnost koja je kreativna i inovativna u kojoj su članovi obitelji orijentirani na kombiniranje i ulaganje proizvodnih faktora. Njima se nastoje ostvariti gospodarski učinci te željeni ciljevi za cjelokupnu obitelj (Bakotić i dr. 2016). Samo po sebi obiteljsko poduzeće složen je pojam koje sadrži dvije metodološke determinante, poduzeće i obitelj, stoga se javljaju i poteškoće oko definiranja tog pojma. Obiteljska poduzeća nemaju svoju jedinstvenu definiciju. Pojam obiteljskih poduzeća svima je poznat, međutim ne postoji jedinstvena definicija već veliki broj njih.

Prema Buble-u (2003) obiteljsko poduzeće definirano je kao ono koje je u vlasništvu obitelji i u čije je djelatnosti uključena jedna ili više osoba u obitelji. Prema Kuvačiću (1999) obiteljsko poslovanje predstavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici.

PWC, svjetski poznata konzultantska kuća, navodi da je obiteljsko poslovanje poduzeće u kojem osnivač poduzeća ima više glasova (to može biti i osoba koja je kupila poduzeće), i u kojem je barem jedan član obitelji uključen u administriranje poduzećem ili upravljanjem, odnosno, ako bi se radilo o obiteljskom poslovanju koje je uvršteno na burzi – uvjetno se postavlja da osnivač (ili osoba koja je kupila poduzeće) ili član njegove obitelji ima barem 25% prava glasa (izvedenih iz udjela u dioničkom kapitalu), te da barem jedan član obitelji bude prisutan u nadzornom odboru poduzeća ili upravi (PWC, Family Business Survey, 2010/11:6)

Prema Kružiću (2004) obiteljsko poduzeće sastoji se od tri elementa:

- roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji),
- vlasništva nad kapitalom poduzeća, (i)
- kontrole, kao funkcionalnosti oslanjanja na donošenje ključnih konstatacija (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).

Obiteljsko poduzeće ima izuzetan značaj u gospodarstvu jedne zemlje. To je jedan od najstarijih gospodarskih sustava sa značajnim doprinosom bruto nacionalnom proizvodu zemlje, ukupnom izvozu i ukupnoj zaposlenosti.

Europska Unija ima svoju jedinstvenu definiciju prema kojoj, slično kao i PwC, u obiteljskom poduzeću većinsko pravo glasa ima osoba koja je kupila poduzeće ili osnivač te najbliži srodnici, odnosno u upravljanje poslovanjem uključen je barem jedan član obitelji, a u slučaju dioničkih društava vlasnik / osnivač dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje barem 25% prava odlučivanja⁴. Hrvatska, iako članica Europske Unije ne primjenjuje ovu definiciju, štoviše ne posjeduje ni svoju vlastitu, stoga to otežava analizu, projekciju utjecaja te praćenje razvoja obiteljskih poduzeća na hrvatsko gospodarstvo. Obiteljsko poduzeće se u javnim raspravama prikazuje kao poduzeće koje je u obiteljskom vlasništvu, te osigurava prihode i radna mjesta za članove obitelji. Procjenjuje se da u Hrvatskoj više od 50% zaposlenih radi u obiteljskim poduzećima, te da su većina malih i mikro poduzeća obiteljska (Alpeza i Peura, 2012).

Obitelj se stvaranjem poduzeća svjesno odlučuje na rizik i najčešće ulaže svu svoju imovinu kako bi ostvarila profit te kako bi razvila uspješno poduzeće koje će i u idućim generacijama moći dobro poslovati.

Kružić i Bulog (2012) obiteljska poduzeća dijele na tri osnovna tipa:

- **Aktivna obiteljska poduzeća** - Aktivna obiteljska poduzeća su prepoznatljiva po uključenosti članova obitelji u menadžmentu poduzeća i nadzoru poslovanja samog poduzeća. Rukovodstvo poduzeća je u rukama članova obitelji. Oni su uključeni u proces cjelokupnog poslovanja te su zaposlenici tog poduzeća. Ovakav tip poduzeća vrlo često zapošljava i druge zaposlenike koji nisu članovi obitelji
- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** - Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom čiji je vlasnik osoba koja nije član obitelji i ne upravlja poslovanjem poduzeća, a vodi poduzeće u ime obitelji koja ga je postavila na tu poziciju
- **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** - Poduzeća u kojima je jedan član obitelji uključen u poslovanje i vođenje poduzeća. Najčešće je na funkciji predsjednika uprave, a

⁴ https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en, pristupljeno 14.07.2023.

postoji mogućnost kako će se drugi članovi obitelji u budućnosti uključiti u obiteljsko poduzeće.

Ukoliko obitelj posjeduje talent, motivaciju te ima viziju za budućnost svog poduzeća, a ujedno i strast prema vođenju poduzeća i njegovom razvoju, te ako se odluče zadržati poduzeće u vlasništvu obitelji tada se omogućava održavanje obiteljske poslovne tradicije.

Popis najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća prikazan u tablici 1.

Tablica 1. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća

Redni broj	Naziv	Godina osnivanja	Država	Generacija
1.	Kongo Gumi Ltd. (do 2006)	578.	Japan	40-ta
2.	Hoshi	718.	Japan	46-ta
3.	Chateau de Goulaine	1000.	Francuska	...
4.	Barone Ricasoli	1141.	Italija	...
5.	Barovier & Toso	1295.	Italija	28-ta
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304.	Njemačka	...
7.	Richard de Bas	1326.	Francuska	...
8.	Torrini Firenze	1369.	Italija	...
9.	Antinori	1385.	Italija	26-ta
10.	Camuffo	1438.	Italija	18-ta
11.	Barronie de Coussergues	1495.	Francuska	16-ta
12.	Grazia Deruta	1500.	Italija	...
13.	Fabrica D'Armi Pietro Berretta	1526.	Italija	14-ta
14.	John Brooke & Sons	1541.	Velika Britanija	15-ta
15.	Codorniu	1551.	Španjolska	...

Izvor: Bakotić i dr. (2016) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split, str. 74.

Danas se pojam obiteljsko poduzeće najčešće odnosi na malo poduzeće u kojem radi nekoliko članova obitelji, i ona zauzimaju oko 80% svih poduzeća u svijetu (Bakotić, i dr., 2016).

Iako su obiteljska poduzeća najčešće u kategoriji malih i srednjih poduzeća, među njima postoje i ona koji ostvaruju prihode od više i od stotina milijardi dolara te zapošljavaju više stotina tisuća ljudi. Neka od takvih obiteljskih poduzeća prikazana su na Slici 1.

Slika 1. Najuspješnije obiteljske tvrtke svijeta



Izvor: <https://privredni.hr/najuspjesnije-obiteljske-tvrtke-dolaze-iz-njemacke>, pristupljeno, 15.06.2023.

3.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Svaki oblik poduzeća ili organizacije ima svoje prednosti i ograničenja. Dobri obiteljski odnosi jedan su od temelja uspješnosti obiteljskih poduzeća, zajedno sa uspjehom u poslovanju. Važno je unaprijed definirati pravila kako se poslovne sfere i obiteljske ne bi preklapale.

Buble i Kružić (2006) kao neke od najčešćih prednosti obiteljskih poduzeća navode sljedeće:

- Obiteljska srodnost i težnja da se stečeno sačuva
- Spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince
- Usmjerenje na dugi rok
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Navedene prednosti mogu stvoriti ugodnu atmosferu, a ujedno i opuštajuću za sve radno angažirane osobe u poduzeću. No, kako postoji čitav niz prednosti, tako se uz njih javljaju i ograničenja koja mogu predstavljati velike smetnje u obiteljskim poduzećima.

Prema Bakotić i dr. (2016) ograničenja u obiteljskim poduzećima većinom proizlaze iz:

- stvarnosti po kojoj su obiteljski članovi ujedno i oni koji izvršavaju obiteljski posao, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do improvizacije i neprofesionalnosti,
- tvrdnje da povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije osnovana na stručnim osobinama već rodu, što nerijetko dovodi do nepotpunih specijalističkih, stručnih i upravljačkih znanja,
- miješanja poslovnih i obiteljskih odnosa, s osobitom pretpostavkom na teškoće u razgraničavanju dužnosti, poremećaje u upravljanju i u odgovornosti pojedinih članova obitelji i čestoj pojavi nepotizma,
- egzistencije nesuglasja između potencijala određenih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje često dovode do problema u situacijama odlučnosti člana obitelji da se izdvoji iz obitelji i napusti obiteljski biznis i sputavanja talenta pojedinaca.
- visokog rizika poslovanja, kojem su podložni svi članovi obitelji –jer postoji mogućnost za financijskim kolapsom i ujedno ostajanje članova obitelji bez zaposlenja i sredstava.

Dodatna ograničenja koja se mogu pojaviti su:⁵

- Otpor prema promjenama, tradicija se gleda kao temeljna vrijednost poduzeća
- Manjak transparentnosti i povjerenja prema onima koji nisu članovi obitelji
- Ciljevi poduzeća mogu biti u konfliktu s ciljevima članova obitelji
- Pojedini članovi obitelji posao u obiteljskom poduzeću „uzimaju zdravo za gotovo“
- Nepotizam, tolerirati će nekompetentne članove obitelji na menadžerskim pozicijama.

⁵ <http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-predavanje-27FEB2019.pdf> pristupljeno 23.08.2023.

U upravljanju obiteljskim poduzećem ograničenja su prepoznata kao nerijetka karakteristika, no članovi obitelji imaju odgovornost prepoznavanja i rješavanja navedenih izazova.

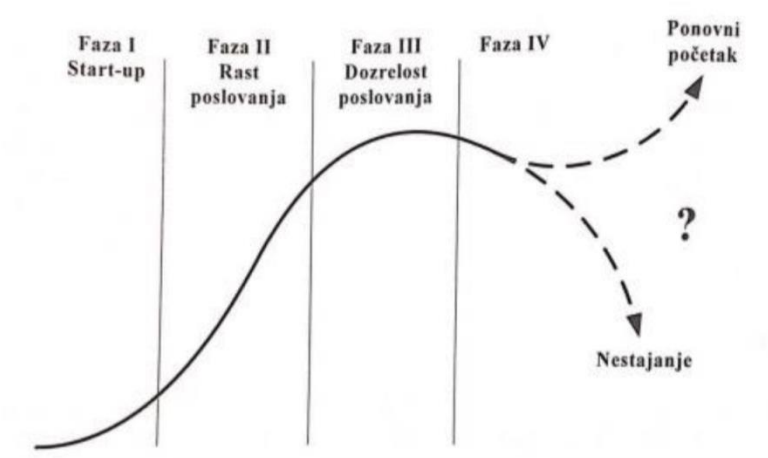
4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Sam čovjek te ostala živa bića imaju svoj životni ciklus u kojemu se rađaju, rastu, stare i na kraju umiru. Obiteljska poduzeća jednako tako imaju svoj životni ciklus. Životni ciklus nije i ne može biti predvidiv, on je nepoznanica, pa se isto tako ne može predvidjeti koliko će neko obiteljsko poduzeće trajati sa svojim radom. Kao ključni faktor se javlja vrijeme, ono pokreće sve promjene unutar obitelji, budući da obiteljska poduzeća prate uobičajeni tempo ljudskog razvoja i ljudskog života.

Bakotić i dr. (2016: 120) navode četiri etape životnog ciklusa obiteljskih poduzeća (Slika 2):

- I. pojava, aktiviranje te preživljavanje poduzeća,
- II. napredak, stabilnost i rast poslovanja,
- III. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
- IV. nestajanje obiteljskog poduzeća ili njegov ponovni početak

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskih poduzeća



Izvor: Bakotić i dr. (2016) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split, str. 120

U nastavku su objašnjene etape životnog ciklusa obiteljskog poduzeća prema Kružiću i Bulog (2012: 100) koje su prikazane na Slici 2.

Pojava, aktiviranje te preživljavanje obiteljskog poduzeća prva je faza kojoj je svrha početi s poslovanjem, etablirati se na tržištu i biti bolji od konkurenata. Poslovna ideja i raspoloživi resursi, posebno kapital elementi su o kojima djelotvornost poduzeća ponajviše ovisi.

Napredak, stabilnost i rast poslovanja druga je faza u kojoj je moguće ocijeniti je li poduzeće uspjelo na tržištu. U ovoj fazi stvara se primjerena administrativna infrastruktura te unutarnja organizacijska stabilnost poduzeća. Također predstavlja dobre odnose s dobavljačima, kupcima te okruženjem.

Dozrelost poslovanja faza je u kojoj dolazi do birokratizacije, odnosno poduzeće uvodi procedure, pravila i kontrolni sustav u organizaciju. Dovodi do smanjenja uspješnosti poslovanja, tržište biva „zasićeno“ proizvodima pojedinog poduzeća, gubi se prepoznatljivost, konkurencija na tržištu biva sve veća. Napredak se teže ostvaruje u ovoj fazi .

Nestajanje obiteljskog poduzeća ili njegov ponovni početak zadnja je faza životnog ciklusa. Ovdje se sagledava situacija preživljavanja ili propadanja. Osobitosti ove etape su oslabljivanje konkurentnosti i pad poslovnih performansi. Poduzeće treba posjedovati znanja o upravljanju promjenama te umijeće traženja nove vizije u dinamičnim tržišnim okolnostima.

5. Upravljanje obiteljskim poduzećima

Za neke upravljanje obiteljskim poduzećem može predstavljati veliki izazov, no s druge strane upravljanje u obiteljskom poduzeću može donijeti i dosta prednosti. Jedna od prednosti upravljanja ovakvim poduzećem je emocionalna te financijska posvećenost članova obitelji. Poduzeće je vjerojatno izgrađeno od nule ili se prenosilo kroz generacije, tako da obično postoji snažan osjećaj lojalnosti i predanosti, kako od strane članova obitelji tako i od onih koje su doveli da im pomognu u obavljanju poslova. Obiteljsko poduzeće također može imati opušteniju atmosferu te može biti fleksibilnije od većih organizacija. Često je lakše dobiti odobrenje ili donijeti odluke, pogotovo ukoliko su one teške ili nepopularne (Bakotić i dr., 2016).

Kako bi obiteljsko poduzeće bilo uspješno, nije dovoljno samo odabrati dobru strategiju i razviti prikladnu organizaciju. Važno je na koji način se vodi obiteljsko poduzeće, a vođenjem putem načela može dovesti do uspješnosti. Tako Welch i Welch navode sljedeća načela za vođenje (2005: 281-282):

- Vođe nastoje svoj tim učiniti što boljim.
- Vođe se brinu o tome da ljudi posjeduju viziju organizacije.
- Vođe se „zavlače pod kožu“.
- Vođe stvaraju ozračje iskrenosti i međusobnog povjerenja te poštovanja prema radu drugih.
- Vođe imaju dovoljno hrabrosti za donošenje nepopularnih odluka.
- Vođe neprestano „ispituju teren“ i pokušavaju nešto učiniti.
- Vođe potiču ostale vlastitim primjerom.
- Vođe slave.

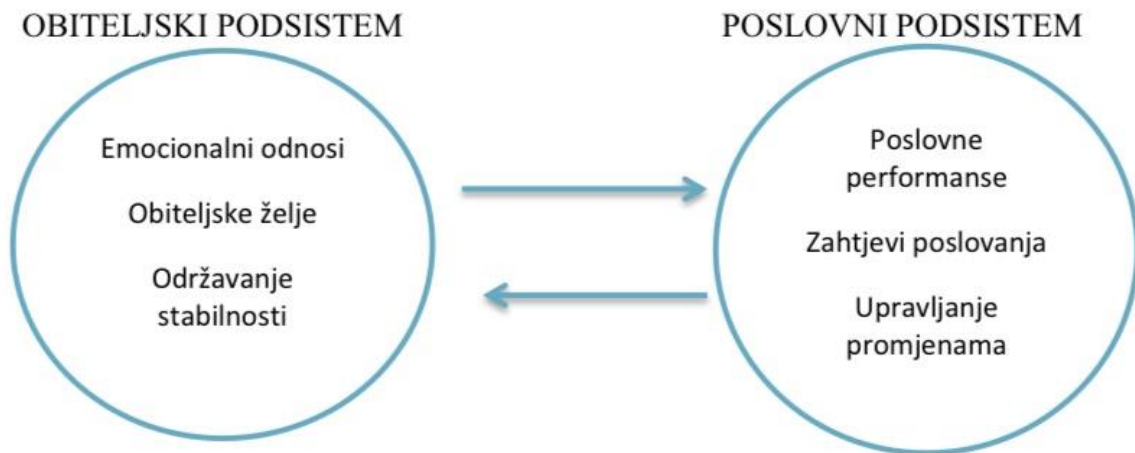
U upravljanju obiteljskim poduzećem javljaju se i izazovi kod balansiranja obiteljskog i poslovnog podsustava. Po svojoj definiciji obitelj je grupa osoba povezanih krvnim srodstvom, brakom ili posvojenjem koje čine jedno kućanstvo i međusobno djeluju u svojim društvenim položajima, obično u položajima supružnika, roditelja, djece i braće i sestara.⁶ Poduzeće je, s druge strane,

⁶ <https://www.britannica.com/topic/family-kinship> pristupljeno 25.08.2023.

organizacija koja prodaje robu ili usluge kako bi zaradila novac.⁷ Obitelj u upravljanju obiteljskim poduzećem treba smoci odvojiti bitno od nebitnog, te emotivno od poslovnog inace život pojedinca može biti ugrožen, ali i život zajednice.

Obitelj ima svoje ciljeve, poduzeće ima svoje, a ključ svega je uspjeti ih balansirati (Slika 3).

Slika 3 Razlike ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća



Izvor: Kružić, D. „Obiteljski biznis, Rif-plus d.o.o., Zagreb 2004.

Pri upravljanju obiteljskim poduzećem obitelj treba uravnotežiti emocionalne odnose sa poslovnim performansama, odvojiti obiteljske želje i zahtjeve poslovanja te održati stabilnost u obitelji i upravljati promjenama u poduzeću. Temelje za uravnotežene odnose u obitelji, te obećavajuću sutrašnjicu obiteljskog poslovanja donosi uravnoteženost poslovnog i obiteljskog podsistema.⁸

⁷ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/company> pristupljeno 25.08.2023.

⁸ https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7625739/mod_resource/content/3/Kultura%20i%20menad%C5%BEment%207NOV2022%20M.A.pdf pristupljeno 26.08.2023.

5.1. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima

U ovom djelu govorit će se o tome kako izgleda proces nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Spomenut će se i alternative koje prethode selekciji nasljednika.

Nasljeđivanje samo po sebi može biti težak proces jer se mora donijeti teška odluka oko toga hoće li obiteljsko poduzeće uspjeti dobiti dovoljno kompetentnog nasljednika. Prema Kružiću (2004) osnivačev interes za nasljeđivanje obiteljskog poduzeća javlja se kada se njegova djeca, dok su inače mlađa, počnu interesirati za poslovanje obiteljskog poduzeća i počnu stjecati prva radna iskustva u tom poduzeću (Kružić, 2004).

Neizostavan dio životnog ciklusa poduzeća prijenos je poslovanja, a ujedno i životnog ciklusa vlasnika poduzeća. Temeljem zahtjevnosti ovih nedoumica prijenos poslovanja predstavlja kritičnu etapu koju velik broj poduzeća ne uspijeva prebroditi u financijskom, poreznom, pravnom, emotivnom te organizacijskom smislu ⁹

Važno je unaprijed planirati prijenos poslovanja, no od kolike je to zapravo važnosti u procesu nasljeđivanja govori i podatak da u EU svake godine prolazi kroz procese prijenosa poslovanja, u to ulazi 450 000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih. Prijenos poslovanja na drugu generaciju preživi svega 30% obiteljskih poduzeća, dok s druge stranu na treću se generaciju prenese 13% poslovanja, a samo 3% ima veći životni vijek. (Prijenos poslovanja-Minivodič za poslovnu zajednicu, 2014:8)

Prema Braut-Filipović (2017) dok se biznis prenosi među generacijama, u prijenos nije uključen samo financijski i pravni položaj na nove članove, već i specifični sustav obiteljskih kvaliteta kao što su lojalnost, pravičnost, altruizam, i druge (Braut-Filipović, 2017).

Pri upravljanju obiteljskim poduzećem bitno je proces nasljeđivanja provesti na pravi način, stoga se prema Kružiću (2004) javljaju kriteriji bez čijeg ispunjenja se nasljeđivanje ne bi moglo uspješno izvršiti:

⁹ <https://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/> pristupljeno 04.09.2023.

- priprema mlade generacije kroz rano i postupno uključivanje u svijet obiteljskog biznisa putem raznih poslova i zadataka te radni angažman izvan obiteljskog kruga s ciljem stjecanja iskustva,
- prepoznavanje nove skupine vođa i menadžera s ciljem uočavanja budućih nasljednika i davanja najznačajnije uloge koja se očituje u vođenju.

Nije jednostavno odrediti tko će naslijediti obiteljsko poduzeće i obiteljsku baštinu koja se gradila godinama, a da bi se olakšao proces donošenja odluke postoje brojne alternative. Prema Gregov (2023), neke od njih su sljedeće:

- **PRIMJENA FIKSNIH PRAVILA** – najstariji je potomak, najstariji sin u obitelji (primogeniture), posjeduje najveće iskustvo, stupanj obrazovanja ili nekakvo drugo znanje ili vještinu. Ovakav pristup stavlja cjelokupno vodstvo “na leđa” jedne osobe, i može biti rizičan jer se svi članovi obitelji moraju prilagoditi vođi i njegovim idejama te može doći do odabira kandidata koji nije najkompetentniji za tu poziciju.
- **IZBOR BAZIRAN NA PERFORMANSAMA I PREFERENCIJAMA KANDIDATA** – Ovakav pristup omogućava da svaki član obitelji ima jednaku priliku i šansu postati vođa. Svaki član obitelji kreće od nule te će vođa postati onaj član obitelji koji se najbolje pokaže kao voditelj profitnog centra ili kao pokretač nekog novog obiteljskog poslovnog pothvata. Negativna strana ovog pristupa može biti nezadovoljstvo i razočarenje onih članova obitelji koji ne budu odabrani za vođu.
- **IZBOR NE-OBITELJSKOG ČLANA ZA PRIVREMENOG VOĐU** – Koristi se u situacijama kada potencijalni nasljednici nisu još dovoljno stari za preuzimanje voditeljske pozicije ili nema dovoljnog dobrog kandidata za tu poziciju. Velika prednost koju ovaj pristup pruža je dovoljna količina vremena za pripremu i edukaciju novog vođe, no problem nastaje kada treba otpustiti vršitelja dužnosti, odnosno privremenog menadžera.

U obiteljskim poduzećima, pogotovo onima koja su jako uspješna, vjerojatno je teško doći do prave odluke dok se radi o pitanju nasljedstva. Potrebno je dobro razmisliti prije nego li se donese bilo kakva odluka u vezi nasljedstva iz razloga što će cijela budućnost obiteljskog poduzeća ovisiti o toj odluci.

6. Konflikti u obiteljskim poduzećima

Konflikt kao pojam predstavlja nesklad između dviju ili više osoba ili grupa i pojavit će se gdje god su pojedinci i grupe u međusobnom neslaganju. U obiteljskom poduzeću konflikti se pojavljuju između zaposlenika, radnih grupa ili organizacijskih dijelova (Kružić i Bulog, 2012). Neizostavan su dio međuljudskih odnosa, a posljedice koje nosi štetne su i za pojedince i za poslovanje obiteljskog poduzeća.

Razlikuju se tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt (Kružić i Bulog, 2012: 91):

- kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila,
- kad se jedna strana odupire drugoj,
- kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Izvori konflikata mogu biti mnogobrojni, raspodjela vlasništva, imovine, dodjela pozicija u poduzeću i sl. S obzirom na preklapanje obiteljskog i poslovnog sustava u obiteljskim poduzećima, pred menadžere i vlasnike obiteljskih poduzeća postavlja se izrazito zahtjevan zadatak, a to je održavanje uspješne komunikacije (Kružić i Bulog, 2012:91).

U tablici 2 prikazano je pet najvažnijih područja konflikata u obiteljskom poduzeću, te kako se određeno područje konflikta reflektira na obiteljski, a kako na poslovni podsustav.

Tablica 2. Komparacija područja konflikta obiteljskog i poslovnog podsustava

PODRUČJE KONFLIKTA	OBITELJSKI PODSUSTAV	POSLOVNI PODSUSTAV
Ciljevi	Razvoj i potpora članova obitelji	Profiti, prihodi, efikasnost, rast obiteljskog poduzeća,
Obiteljski odnosi	Izrazito osobni, od primarne važnosti	Poluosobni ili neosobni, od sporedne važnosti
Pravila odlučivanja	Neformalna očekivanja („Tako smo to uvijek radili“)	Pisana i formalna pravila, čestot preciziranim kaznama ili nagradama

Procjena za doprinos	Članovi nagrađeni za svoje uloge; uloženi napor se cijeni; bezuvjetna ljubav i potpora	Potpura kod performansi i rezultata; zaposlenici mogu biti promovirani ili otpušteni
Nasljeđivanje	Uzrokovano smrću ili rastavom	Uzrokovano umirovljenjem, promocijama novih članova ili napuštanjem poslovanja od strane osnivača

Izvor: Dyer, G. W., Handler, W., Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections, Entrepreneurship Theory and Practice, 1994, str. 75.

Koliko su god konflikti štetni i za pojedince i za obiteljsko poduzeće, oni sa sobom mogu nositi i neke korisnosti, koji su prema Bizjak (2011:40) sljedeći:

- Konflikt je katalizator promjena
- Konflikt mobilizira energiju i povećava motivaciju.
- Konflikt upozorava na postojanje problema i zahtjeva njegovo promptno rješavanje.
- Konflikt rezultira upoznavanjem samog sebe – prepoznamo što nas ljuti, što nas motivira, što nam je važno.
- Konflikt može obogatiti ili produbiti odnos jer s uspješnim rješenjem poboljšavamo kvalitetu zajedničkog života.

Konflikti u upravljanju obiteljskim poduzećima mogu biti razorni za zdravlje obiteljskog poduzeća. Nikako nije dobro poticati na konflikte, već je potrebno naći mogućnost kako ih smanjiti. U obiteljskim poduzećima gdje su konflikti vrlo česta pojava, vrlo je vjerojatno da takva poduzeća neće dugo opstati ili će imati problema prilikom upravljanja obiteljskim poduzećem. Niti jedno obiteljsko poduzeće ne bi trebalo dopustiti da konflikti nadvladaju u njihovom upravljanju jer je moguće da će dovesti do uništenja.

7. Analiza modela upravljanja „OPG Bloom“

U empirijskom dijelu rada analizirano je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Bloom, koje se može svrstati u mlado poduzeće, budući da je nastalo 2018. godine. Osnovano je upisivanjem obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u upisnik istih, ali iza toga stoji iznimna volja i želja za posjedovanjem poduzeća u kojem će se moći napredovati. OPG Bloom nalazi se u općini Draž u Baranji, maloj općini u sjeveroistočnoj Baranji. „Općina je s istoka omeđena Dunavom, sa sjevera mađarskom granicom, a s juga je zatvaraju vinogradi.¹⁰

Djelatnost u kojoj ovo poduzeće posluje je poljoprivreda, točnije OPG Bloom bavi se uzgojem i proizvodnjom ekološkog lješnjaka. Nažalost, poduzeće za sad ima samo nositelja, Dolores Kutner, zaposlenih još uvijek nema, ali pretpostavlja je u planu. Dolores je u bračnoj zajednici, trenutno djece nema, no kroz intervjuiranje je napomenula kako jednog dana svakako planiraju prenijeti poslovanje i nasljedstvo na djecu. Vjeruje da s nasljeđivanjem neće imati problema jer su mirna i staložena obitelj. Jednako tako spominje kako do konflikata između nje i partnera nije dolazilo, iako konflikti nekada imaju i svoju dobru stranu, odnosno korisnosti koje su navedene u prethodnom poglavlju. Konflikti mogu biti katalizatori promjena te mobiliziraju energiju i povećavaju motivaciju. Kako je ranije opisano svako obiteljsko poduzeće ima svoj životni ciklus, on određuje u kojoj fazi se poduzeće nalazi i kako i gdje planira dospjeti u budućnosti. U razgovoru se došlo do zaključka da je OPG Bloom u fazi rasta i razvoja, a to je dokazano povećanjem postojećih kapaciteta što se tiče kvantitete, ali i kvalitete s obzirom da su u odnosu na prošlu 2022. godinu imali povećanje ulaganja od 45%. Planiraju tako nastaviti, vjeruju da im ide jako dobro i samim time ponosni su na svoje poduzeće i gdje su do sad stigli.

Poduzeće ima samo nositelja, koji trenutno obavlja samo administrativne poslove, što je u današnje vrijeme izazovno s obzirom na promjene regulative i pravila kojima podliježe poslovanje. Važno je balansirati upravljanjem i pravilnim usmjeravanjem, pri tome misleći i na ispunjavanje svih zakonom propisanih preduvjeta, uvjeta uzgoja, te dopuštenih mjera. Mnoga poduzeća prolaze kroz razne izazove te ograničenja koja mogu pružiti stres, dok neke situacije mogu biti vrlo napete te

¹⁰ <https://www.draz.hr/> pristupljeno 13.09.2023.

dovesti čak i do raspada obiteljskih poduzeća. Dolores, kako je već navedeno, prolazi kroz izazove, ali uspijeva ih održavati i držati u kontroli.

Za mnoga obiteljska poduzeća problem je uskladiti poslovni i i obiteljski aspekt poslovanja. Ranije se u radu spominje obiteljski i poslovni podsustav. Bitno ih je odvojiti i ne dopustiti da se obiteljske teme toliko spominju prilikom rada u poduzeću, jednako tako poslovne teme važno je ne previše spominjati kod kuće. Kroz razgovor s Dolores saznaje se da se njima privatno i poslovno isprepleće, što smatra prirodnim budući da se radi o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Naime s tim nemaju problema i ne predstavlja im komplikaciju niti u poduzeću, niti u obiteljskim odnosima.

Po pitanju potreba poduzeća i odnosa u obitelji saznaje se da potrebe OPG-a Bloom itekako utječu na obitelj, ali samo sa financijske strane s obzirom da su potrebna velika ulaganja i izdvajanja kako bi poduzeće ostvarilo i rezultiralo potreban rast i razvoj. Dolores se ne bavi samo poduzećem već je i u stalnom radnom odnosu. Rad u obiteljskom poduzeću gleda kroz vedru stranu, odnosno rad u poduzeću je ispunjava iako smatra to nekad iscrpljujućim kako psihički tako i fizički. Ne ističe posebno svoja očekivanja u budućnosti od poduzeća, ali zadovoljni su smjerom razvoja OPG-a Bloom te se nadaju samo daljnjem rastu i razvitku.

8. Zaključak

Obiteljska poduzeća bitan su i važan dio ekonomije u svim zemljama svijeta. Sa sobom donose više prednosti nego nedostataka i ograničenja, potiču gospodarski razvoj i rast, a kako utječu na samu ekonomiju, odnosno gospodarstvo tako stvaraju i nova radna mjesta. Prilikom osnivanja obiteljskog poduzeća bitna je volja i želja za radom u takvom okruženju, jer upravljanje takvim poduzećem nije jednostavno. Iz analiziranog OPG-a Bloom prepoznaje se da njegova nositeljica voli upravljati njime i da ju to ispunjava. Iako se javlja napor, on nije dominantno prisutan. Životni ciklus obiteljskih poduzeća ima svoje četiri faze i svaka ima svoj određeni stupanj važnosti i izazovnosti. OPG Bloom se nalazi u fazi rasta i razvoja, gdje su u odnosu na prošlu godinu imali veća ulaganja za čak 45%.

Konflikti koji se pojavljuju kao dio upravljanja obiteljskim poduzećem, mogu biti razorni po poduzeće, no iz njih se također može puno i naučiti jer povećavaju motivaciju, mobiliziraju energiju, a najbitnije od svega predstavljaju katalizatore promjena. Nasljeđivanje upravljanja obiteljskim poduzećem može predstavljati izazov ukoliko se stvori problem kod pronalaska dovoljno kompetentnog nasljednika. Nositeljica poduzeća Bloom još uvijek nema nikoga tko bi ju naslijedio, no smatra da s time neće biti problema jednog dana kada bude imala potencijalne nasljednike.

LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, dostupno na https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en [pristupljeno 14.07.2023]
2. Alpeza, M., Mezulić Jurić, P, Materijali s nastave, Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije, dostupno na <http://www.efos.unios.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/225/2019/03/FB-predavanje-27FEB2019.pdf> [pristupljeno 23.08.2023]
3. Alpeza, M., ORGANIZACIJSKA KULTURA I MENADŽMENTU OBITELJSKIM PODUZEĆIMA, Materijali s nastave, dostupno na https://moodle.srce.hr/2022-2023/pluginfile.php/7625739/mod_resource/content/3/Kultura%20i%20menad%C5%BEment%207NOV2022%20MA.pdf [pristupljeno 26.08.2023.]
4. Bakotić, M., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić, A., (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru, Sveučilište u Splitu, Mostar
5. Bizjak, K. Porodične firme - stup razvoja ekonomije BiH, Centar za edukaciju PRO EDUCA (2011) <https://www.slideshare.net/ProeducaBiH/porodine-firme-stub-razvoja-ekonomije-bih> [pristupljeno 23.06. 2023.]
6. Britannica, Family, dostupno na <https://www.britannica.com/topic/family-kinship> [pristupljeno 25.08.2023]
7. Buble, M. (2003) Management maloga poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
8. Buble M., Kružić D., (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb. RriF
9. Cambridge Dictionary, Company, dostupno na <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/company> [pristupljeno 25.08.2023.]
10. CEPOR, (2014). Prijenos poslovanja. Minivodič za poslovnu zajednicu, Zagreb, EU projekt Bizimpact
11. CEPOR, Prijenos poslovanja, dostupno na <https://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/> [pristupljeno 4.09.2023.]

12. CEPRA, Što je obiteljsko poduzetništvo? Dostupno na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetnistvo/> [pristupljeno 19.06.2023.]
13. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014). Želim postati poduzetnik, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek,
14. Draž, Općina Draž, dostupno na <https://www.draz.hr/> [pristupljeno 13.09.2023.]
15. Dyer, W.G., Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business an Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, 1986., str 58-59.
16. Gregov, Z., : Obiteljsko poduzetništvo, materijali s nastave, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski [pristupljeno 13.09.2023.]
17. Klarić, I., (2010) Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća, Profitiraj.hr, dostupno na <https://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/> [pristupljeno 20.06.2023.]
18. Kružić, D., Bulog, I., (2012). Obiteljska poduzeća; životni ciklus, nasljeđivanje, održivost, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
19. Kružić D. , (2004). Obiteljski biznis. Zagreb. RriF
20. Kuvačić, N. (1999) Počela poduzetništva, Split
21. MANAGEMENT STUDY GUIDE, What is Entrepreneurship and Who is an Entrepreneur ? dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/what-is-entrepreneurship.htm> [pristupljeno 20.08.2023.]
22. PWC Family Business Survey (2010/11), dostupno na <https://www.uvm.edu/sites/default/files/2010-2011PWCKintheGame.pdf> [pristupljeno 10.09.2023.]
23. Stanford Online, What is entrepreneurship? dostupno na <https://online.stanford.edu/what-is-entrepreneurship> [pristupljeno 20.08.2023.]
24. Zelenika, R., (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
25. Welch, J., Welch, S.(2005) Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb

Popis slika:

Slika 1. Najuspješnije obiteljske tvrtke svijeta.....	7
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskih poduzeća	10
Slika 3 Razlike ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća.....	13

Popis tablica:

Tablica 1. Najstarija svjetska obiteljska poduzeća.....	6
Tablica 2. Komparacija područja konflikta obiteljskog i poslovnog podsustava	16

Prilog 1 : Pitanja za intervju

1. Kada je nastalo vaše poduzeće i kako?
2. Gdje se nalazite?
3. U kojoj djelatnosti poslujete?
4. Čime se bavite, što vaše poduzeće nudi?
5. Koliko zaposlenika broji vaše poduzeće te koliko njih je dio obitelji?
6. Imate li djece te planirate li prenijeti poslovanje na daljnje generacije?
7. Jeste li vi naslijedili ovo poduzeće?
8. Događaju li se kakvi konflikti u poduzeću? Kako ih rješavate?
9. U kojoj životnoj fazi je trenutno vaše poduzeće? Mislite li da je u fazi rasta ili je možda prošle godine bila bolja situacija itd?
10. Tko upravlja ovim poduzećem? Predstavlja li upravljanje izazove, problem?
11. Uspijevate li odvojiti obiteljske stvari od poslovnih dok radite u poduzeću te uspijevate li odvojiti poslovne od obiteljskih dok ste npr. kod kuće?
12. Utječu li potrebe poduzeća na odnose u vašoj obitelji i obrnuto?
13. Je li poduzeće jedino čime se bavite?
14. Ispunjava li vas rad u poduzeću ili vam stvara stres?
15. Jeste li zadovoljni vašim poduzećem?
16. Kakva su očekivanja za budućnost vašeg poduzeća?