



**Više od
businessa**

Obitelj i business:

Iskustva EU (33 zemlje)

Sanja Crnković-Pozaić

Izvršna direktorica **bit-croatia**

Your number 1 for knowledge and education.

bit
best in training

O istraživanju

- *provedeno u 2007. godini za EU komisiju, glavni direktorat za Poduzetništvo i industriju*
- *Način istraživanja: upitnici poslani u 33 europske zemlje uključujući i Hrvatsku*
- *Istraživač u Hrvatskoj CEPOR*
- *Provedeno 2007. godine*
- *Glavni istraživač – KMU Forschung, Austrijski institut za istraživanje malog i srednjeg poduzetništva, Beč, Austrija*
- *Studija objavljena 2008. godine*
(vidi www.kmuforschung.ac.at)

Karakteristike obiteljskog businessa

- *Nisu isključivo ekonomski motivi prisutni kod strateških odluka jer kompanija mora reflektirati i **obiteljske ciljeve***
- *Stalno se pokušava postići **ravnoteža** između dugoročne održivosti i kratkoročnog profita (ne računa se ozbiljno s prodajom business-a)*
- *To utječe na sve poslovne funkcije, izbor kadrova, odnose s lokalnom zajednicom i sindikatima*
- *Fokus je na očuvanju tvrtke/obitelji za nadolazeće generacije*

Kako to utječe na vrijednosti u tvrtki?

- *Dugoročni ciljevi utemeljuju se u **vrijednosnim sustavima** kako članova obitelji tako i ostalih managera ili zaposlenika*
- *Dio vrijednosti koji je tipičan u obitelji prijenosi se i na tvrtku npr. lojalnost, pripadnost, predanost, kultura zajedništva, međusobna pomoć i povjerenje*
- *U uspješnim većim obiteljskim poduzećima korporativna kultura pokušava **formalizirati** ove sustave vrijednosti u svojim protokolima, procesima, načinima nagrađivanja itd.*
- *Jedna od ključnih poluga je stvaranje osjećaja **sigurnosti zaposlenika** što je postala vrhunska vrijednost u nesigurnim vremenima*

Potencijani izvori sukoba u obiteljskim tvrtkama

- *Sukcesija*
- *Izbor upravljačke strukture*
- *Donošenje individualnih odluka članova obitelji bez konzultacija s ostalima*
- *Način nagrađivanja članova obitelji/”vanjskih” managera*
- *Odluke o raspodjeli profita / reinvestiranja u tvrtku*

Upravljanje obiteljskom tvrtkom mora istovremeno voditi računa o dobrobiti obitelji i dobrobiti tvrtke

Odnos obiteljske tvrtke prema riziku

- *Izbjegavaju se visoko rizične situacije radi fokusa na održivost ali su poznati i slučajevi kada obitelj preuzima visoki rizik i svi podjednako snose odgovornost koju plaćeni manageri nikada ne bi*
- *Kada se rizik prihvaća, on postaje predmetom rasprave u obitelji gdje se važu dugoročni efekti odluka koji mogu biti potencijalno razorni za obitelj*
- *Ključnim rizikom se smatra i gubitak podrške od lokalne zajednice ili pak nacionalnih struktura ako se radi o velikim obiteljskim tvrtkama*
- *Uključenost u programe korporativno/društvene odgovornosti ili donošenje odluka o socijano motiviranim investicijama su česte za obiteljske tvrtke u EU*

Sukcesija – postepeni proces

- *Obiteljske su tvrtke dugovječnije od neobiteljskih (38% je starije od 50 godina) ali*
- *Glava obitelji i tvrtke obično dulje radi od glavnih managera drugih tvrtki – **nasljednici moraju čekati***
- *Sukcesija se ne događa jednim potezom ili odlukom*
- *Nasljednik se priprema za ulogu lidera obiteljske tvrtke postepeno preuzimajući raznolike ali sve značajnije pozicije*
- *Uglavnom dominiraju muški nasljednici (čak i u nordijskim zemljama gdje je rodno osjetljivo zakonodavstvo starije od 150 godina)*
- *Neke zemlje poput Slovenije preko gospodarske komore pripremaju treninge sukcesije i kako ih pripremiti i provesti što se pokazalo vrlo korisnim za obiteljski business*

Upravljanje: dominiraju članovi obitelji

- *Austrija – 75% obiteljskih tvrtki ima samo jednog glavnog managera; kod ostalih dominira nekoliko članova obitelji u upravi*
- *Finska – 2/3 upravnog odbora su članovi obitelji*
- *Poljska – 40% odluka donosi jedan član obitelji a u 37% to radi u suradnji s ostalim članovima*
- *Švedska – više od 90% tvrtki ima samo jednog člana obitelji kao glavnog managera*

Privlačenje odgovarajućih zaposlenika

- *Kod manjih tvrtki **regutiranje** može biti **otežano** zbog vrlo zastupljene obiteljske atmosfere u koju se pojedinci teže uklapaju*
- *Neke od predrasuda kod potencijalnih zaposlenika su strah od nepotizma i segregacije članova obitelji od ostalih zaposlenika*
- *Zbog prisutnih dvojakih linija upravljanja, vrhunski management često vidi problem u efektu staklenog svoda – postoji granica za nečlanove obitelji u napredovanju*
- *Strateške upravljačke pozicije katkad pretpostavljaju i formalna ulazak u obitelj ženidbom ili udajom*
- *Neki pak zaposlenici preferiraju obiteljsku atmosferu i svjesno traže posao u obiteljskim tvrtkama*

Zadržavanje zaposlenika

- *Kod profesionalnih funkcija bez managerske komponente sigurnost i korporativna kultura doprinosi stabilnosti i niskom obrtaju kadrova*
- *Zadržavanje vrhunskih managerskih kadrova, naročito inovativnih osoba i lidera je teško ostvarivo – izvor stalnog latentnog sukoba između obitelji i “vanjskih” kadrova*
- *Veliki problem za konkurentnost obiteljske tvrtke:*

**KAKO OSIGURATI RAZVOJ KOMPANIJE AKO PRINCIP ODABIRA
NAJTALENTIRANIJIH KADROVA MORA BITI ŽRTVOVAN ZBOG
DOMINACIJE ČLANOVA OBITELJI NA KLJUČNIM MJESTIMA**

Otpuštanje

- *Čin otpuštanja nekih zaposlenika u obiteljskim tvrtkama je posebno osjetljiv*
- *Uobičajena sigurnost koju mnogi zaposlenici osjećaju lako je narušena kada se dožive otkazi premda i sami nisu pogođeni*
- *Gotovo je nepoznat slučaj da je neka veća obiteljska tvrtka imala program rješavanja viška osim ako je riječ o prijetjećem bankrotu (Pevec)*

Njegovanje poduzetničke kulture

- *Jedna od ključnih kompetencija koju zadržavaju vlasnici/članovi obitelji za sebe je poduzetničko djelovanje i poduzetnička uloga*
- *Ostali management nije u tolikoj mjeri pozvan da pokazuje istaknute liderske i poduzetničke kvalitete*
- *Preferiraju se lojalnost, marljivost, prisutnost po potrebi i apsolutna podrška članovima obitelji*
- *Te kompetencije ne vode osposobljavanju “vanjskih” za strateške uloge nego isključivo izvršne i provedbene*

Napredovanja i nagrađivanja

- *U obiteljskim tvrtkama često nema formaliziranih procesa napredovanja i nagrađivanja ali je primijećeno da su plaće nešto niže od onih u drugim tvrtkama*
- *Dvojaki sustavi donošenja odluka sa netransparentnim procesima i odgovornostima čini mjerenje učinka nemogućim tako da je napredovanje ovisno o stupnju umreženosti pojedinca sa članovima obitelji*
- *Slično je i sa nagrađivanjem za rad koji često sa samim individualnim učinkom nema izravne veze*

Netransparentni sustavi napredovanja mogu dovesti do inauguracije podobnih a ne sposobnih, što može ugroziti poslovni položaj obiteljske tvrtke

Obrazovanje i osposobljavanje

- *U velikom broju zemalja podržana je preporuka da se osnuju akademije ili centri za poduzetničku edukaciju koji će nuditi kurseve za sve poslovne i kadrovske izazove koji prate obiteljske tvrtke*
- *Rezultati ovog projekta postigli su podizanje interesa Europske komisije za posebnu edukaciju za vlasnike i zaposlenike u obiteljskim tvrtkama*
- *U Hrvatskoj je također ponuđen takav kurs na fakultetu J.J. Strossmeyer u Osijeku*

Zaključak

- *Kvaliteta ljudskih resursa postaje sve više glavnom polugom za konkurentnost na otvorenom tržištu*
- *Obiteljske tvrtke, u ostvarivanju svojih dugoročnih ciljeva što uključuje sukcesiju od jedne generacije do druge ne vrše često optimalan izbor ključnih “vanjskih” kadrova a kod vlastitih, izbor katkada nije idealan*
- *Premda imaju veće šanse preživljavanja u kriznim uvjetima upitna je njihova fleksibilnost i prilagodljivost uvjetima u poslovnom okruženju*
- ***To su najveći izazovi opstanku i razvoju obiteljskih tvrtki u budućnosti.***

Your number 1 for knowledge and education.

bit
best in training

Hvala na pažnji...

Kontakt:

Sanja Crnković-Pozaić

www.bit-croatia.hr

Sanja.crnkovic@bit-croatia.hr

MOB 099 300 31 32