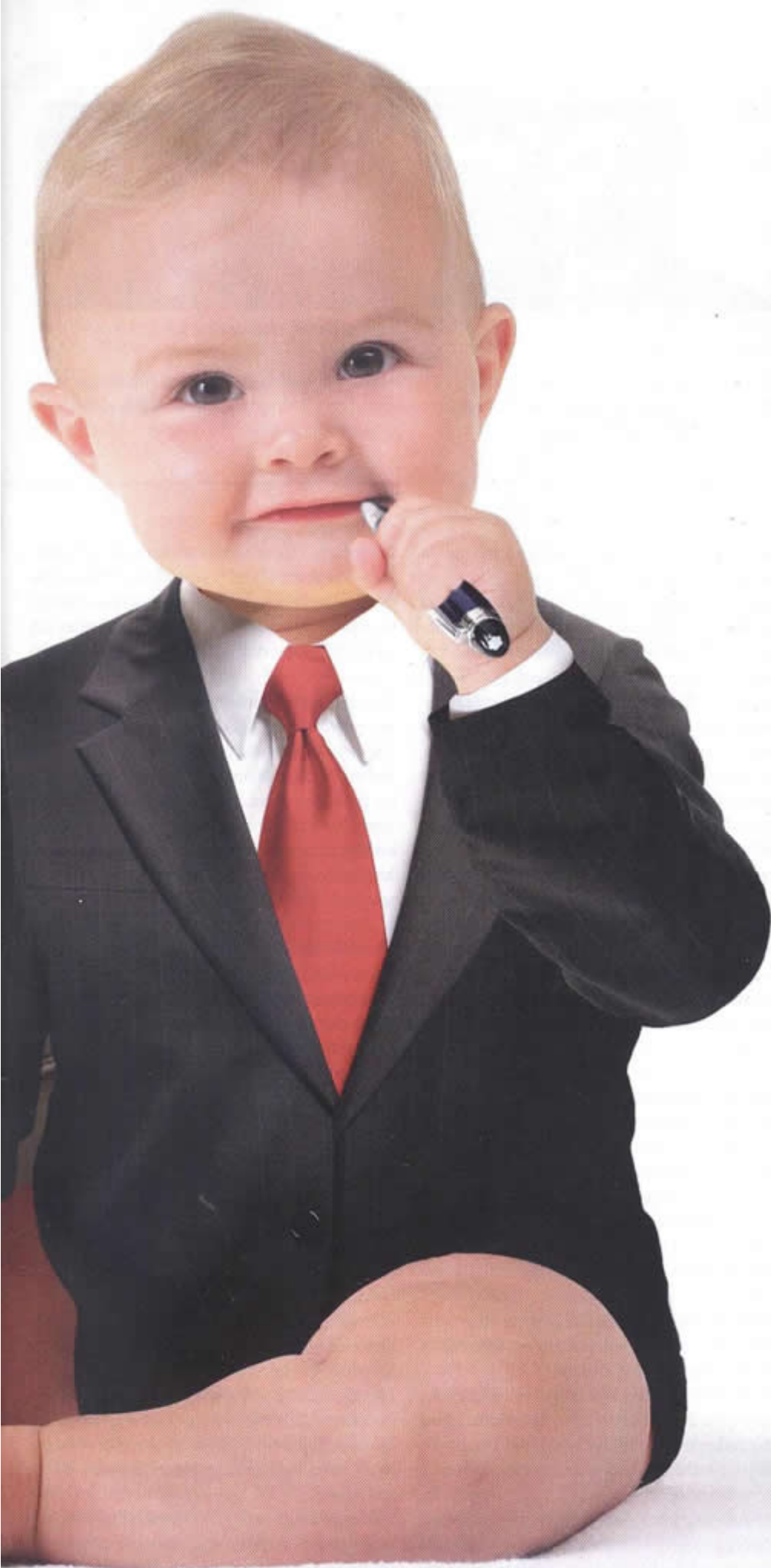


OBITELJSKI BIZNIS

Kada su nasljednici spremni preuzeti tvrtku

U recesiji potencijalni se nasljednici češće vraćaju u svoje obiteljske tvrtke. Kad već uspjeh podrazumijeva beskrajni radni tjedan, a vikendi ne znače slobodno vrijeme, mnogi se odlučuju za to da budu sami svoji šefovi





Dobar je recept kasnije uključenje podmlatka uz rani odlazak u mirovinu osnivača jer prijenos je tada glađi i djeci ostaje dovoljno vremena za stjecanje novog znanja i donošenje novih metoda rada u uhodan biznis. U tom slučaju svoje prve pogreške čine negdje drugdje

piše **BOJANA BOŽANIĆ**

bojana.bozanic@liderpress.hr

Domagoj Kamenski nakon studija u Švicarskoj zaposlio se u RBA-u kao kreditni referent. Tad je njegov otac **Dragutin**, osnivač Kamgrada, za Lider izjavio da je loše dovesti dijete u tvrtku odmah nakon fakulteta i da neće inzistirati na tome da sin nastavi obiteljsku tradiciju.

- Nije lako voditi privatnu tvrtku, to traži 24-satni angažman, zato neću zamjeriti sinu odluči li izabrati lakši put i raditi na manje zahtjevnju poslu. Za razliku od mene on može birati - rekao je prije pet godina Dragutin Kamenski.

No Domagoj je u međuvremenu napustio radno mjesto u banci i uključio se u upravljanje Kamgradom.

Rasli s tvrtkom Za Ivana Topčića i njegovu suprugu **Mirjanu** nije bilo dvojbe treba li ili ne uključiti djecu u privatni biznis. Budući da je tvrtka Tim-kabel počela 'u garaži', cijela je obitelj od prvog dana uključena u rad. Sin **Dorijan** radi u nabavi i priprema se za upravljanje, a stariji sin **Matija** od prošle je godine član Uprave. Kad je riječ o velikim poslovnim odlukama, u razmišljanje se uključuju i kćeri koje nisu zaposlene u tvrtki.

- Sinovi su rasli i stasali s tvrtkom. Svaki dan proveden u njoj pripremao ih je na to da jednom preuzmu upravljanje. Bili su svjedoci obveza, briga, suočavanja s problemima i njihova rješavanja, svih muka, ali i svih lijepih trenutaka. Imamo sreću da su sposobni voditi tvrtku, no prijenos upravljanja nije jednostavan proces. Zato već godinu dana pokušavamo upravljanje polako prepustiti Matiji, a Dorijan će se s vremenom pridru-



IVAN TOPČIĆ,
TIM KABEL:

- Već godinu dana upravljanje polako prepuštamo sinu Matiji, a Dorijan će se s vremenom pridružiti. Za to treba još dvije-tri godine



NIKOLA NEMČEVIĆ,
SPIDER GRUPA:

- Od ove godine vlasničke udjele imaju i kći Diana i sin Denis koji su se obiteljskom biznisu priključili odmah nakon fakulteta



IVA MARĐETKO MATEŠ,
VAJDA-ELVIT:

- Proteklih sam nekoliko godina direktorica, a moj je otac većinski vlasnik. Ima vrlo važnu ulogu u odlučivanju



žiti. Potrebne su još dvije-tri godine do njihova preuzimanja, a do tada se supruga i ja planiramo postupno povlačiti - kaže Ivan Topčić.

Matija se odlično uklopio u vođenje tvrtke i često iskorištava priliku da s ocem podijeli mišljenje prije donošenja odluke. Ivan se pak trudi biti fleksibilan, prihvaćati mišljenja mladih te svoje odluke što češće uskladiti s njihovim prijedlozima. Roditeljima je, naravno, drago što im sinovi imaju želju i strast za nastavkom biznisa, a upravo je to prema mnogim istraživanjima ključna odlika nasljednika: u biznisu ih vodi strast, a ne radna obveza postizanja dobrih rezultata.

Rad u drugim tvrtkama Istraživanje Family Business Networka, najveće svjetske organizacije koja okuplja privatne biznise, pokazalo je kako je kriza nekim potencijalnim nasljednicima otvorila oči i ponovno im otkrila njihove obiteljske tvrtke. Kad već uspjeh podrazumijeva beskrajn radni tjedan, a vikendi ne znače slobodno vrijeme, mnogi se odlučuju za to da budu sami svoji šefovi.

Međutim, za razliku od samostalnog upuštanja u privatni biznis u slučaju obiteljskih tvrtki za leđa već ima: dugogodišnji dobavljači, kupci, partneri i bezrezervna potpora obitelji. Prema FBN-u u svijetu 80 posto nasljednika ima iskustva izvan obiteljske tvrtke, no to može biti dvo-sjekli mač: godine brzo prolaze, gradnja uspješne karijere u drugoj kompaniji smanjuje izgleda će se nasljednik vratiti.

Istraživanje je također pokazalo kako je najbolji recept kasnije uključivanje podmlatka uz raniji odlazak u mirovinu osnivača jer transfer je tada gladi i djeci ostaje dovoljno vremena za stjecanje novog znanja i donošenje novih metoda rada u uhodan biznis. Važno je i to što u tom slučaju svoje prve pogreške čine negdje drugdje.

Ipak, s krizom ili bez nje, obiteljski se biznis ne preuzima zato što se netko nije uspio probiti na tržište pa mu je roditeljska tvrtka plan B, nego

kad je pojedinac usvojio dovoljno znanja da posao s ponosom preuzme.

Osnivači i vlasnici pitomačke Spider grupe, braćni par **Jasna i Nikola Nemčević**, za sada su funkciju vođenja tvrtke namijenili sinu **Denisu**, i formalno obrazovanom za menadžera, a pokazuje i liderske osobine. O tome vlada konsenzus članova uže obitelji, ali nije isključeno, pokaže li vrijeme drukčije, da tu funkciju preuzme kći **Diana**, pa čak i netko izvan obitelji. Naime, od ove godine manji vlasnički udio imaju i kći Diana i sin Denis. Diana se u poslovanje uključila prije pet godina, nakon što je završila Farmaceutski fakultet, a danas je izvršna direktorica za kvalitetu i financijsko-knjigovodstvene poslove. Denis se tvrtki priključio nakon diplome na Vernu 2008. i izvršni je direktor Odjela komercijalnih i općih poslova. U tvrtki rade i Dianin suprug **Zvonimir**, koji vodi opće poslove, i Denisova djevojka **Di-jana**, koja vodi prodaju čajeva robne marke Herbarium.

Za preuzimanje deset godina - Prednost takve strukture velika je motiviranost članova obitelji i uzajamno povjerenje. U tvrtki funkcioniramo profesionalno, oslovljavamo se službeno i svatko odgovara za svoj dio posla. Kad se dogodi pogreška, mnogo češće reagiram na propuste članova obitelji nego na one drugih suradnika, ali nakon toga nema zle krvi - kaže Nemčević.

Procjenjuje da će djeca u idućih pet godina ovladati praktičnim znanjem i iskustvom da jedno od njih preuzme vođenje tvrtkom.

Ivi Marđetko Mateš, direktorici u Vajda-elvitu, koji je prije 20 godina osnovao njezin otac **Ignac Marđetko**, trebalo je vremena da se kao 21-godišnjakinja uhoda u biznis, ali i da je partneri tvrtke počnu shvaćati ozbiljno.

- Prije deset godina, nakon studija menadžmenta u Beču, počela sam raditi u Vajdi. Proteklih sam nekoliko godina direktorica, a otac je većinski vlasnik. Iako ne kontaktira izravno s kupcima i do-

bavljačima, ima vrlo važnu ulogu u odlučivanju - kaže Marđetko Mateš i dodaje kako problem generacijskog jaza rješavaju razgovorom, no u nekim slučajevima i svađom jer iako im je konačan cilj uvijek isti, putovi do tog cilja kojiput ne vode istom cestom.

Njezina je procjena da je za preuzimanje kompanije potrebno deset godina jer mora se proći i razumjeti svaki aspekt poduzeća. Formalno obrazovanje, kaže, nije presudno, no itekako je važno jer pruža sigurnost. Budući da se obrazovala na američkom fakultetu u Beču, imala je prilike svladati jezik, upoznati različite kulture te proučiti kako funkcioniraju velike korporacije u inozemstvu.

Profesionalni menadžeri Preporuka je to i mnogih stručnjaka: formalno obrazovanje uz učenje stranih jezika i upoznavanje što šireg kruga ljudi, odnosno umrežavanje prije uključivanja u obiteljski biznis. Tako nasljednici imaju ideje o tome kako druge tvrtke funkciniraju, u čemu mogu pronaći inspiraciju za unapređenje obiteljskog biznisa, poznanstva donose i nove klijente, pa nakon što u nekoliko godina upoznaju tvrtku, spremni su za njezino postupno preuzimanje.

- Pripremanje nasljednika vrlo je složeno. S jedne ću strane morati voditi računa o tome da ne povrijedim nijedno dijete, a s druge o njihovim predispozicijama. To je dugotrajan proces, razuman je rok 15 godina. U tom razdoblju svi bi se sitni obiteljski nesporazumi trebali riješiti - kaže **Pavo Čorluka**, osnivač Doma za starije i nemoćne osobe Sanatorij Čorluka. Uz suprugu **Ružicu**, osnivačicu Ustanove za zdravstvenu njegu Čorluka, donosi sve odluke koje se odnose na oba pravna subjekta. Cilj je sve više u biznis uključiti sina, koji je pri kraju medicinskog fakulteta, i kćer, još gimnazijalku.

Ustanove imaju zajedničke službe financija, nabave i pravnu službu, a podijeljene su na radne jedinice kojima upravljaju menadžeri. S djecom Čorluke razgovaraju o svim važnim odlukama



**JOSIPA MASLAČ PETRIČEVIĆ,
NAFTALINA:**

- Zbog afiniteta kćeri Matee planski smo u obitelji odlučili da će ona preuzeti posao. Uključena je u njega od petnaeste godine

koje se odnose na razvoj, planove i ideje jer žele čuti i njihovo mišljenje o problemima te ih tako upoznati s poslovanjem. Ipak, profesionalne menadžere Čorluka doživljava važnim čimbenikom u poslovanju jer odlučuju bez obiteljskih emocija.

U slučaju Ortostepa trebalo je otprilike pet godina za prijenos liderstva. Direktor tvrtke **Damir Kolarić** kaže kako je nužno vrijeme da se novi lider nametne i dokaže da je pravi izbor kojemu ostali članovi tima mogu vjerovati.

Nepotizam u tvrtkama On je sa sestrom još kao dijete pomagao u obiteljskom biznisu, no dok je ona završila pedagoški fakultet, Damir je svoje obrazovanje podredio potrebama tvrtke koju su 1982. osnovali njegovi roditelji. Odmah nakon završetka fakulteta, 2001., službeno se uključio u tvrtkinu upravljačku strukturu. Upravljačke funkcije prenijeli su potkraj 2007., a danas tvrtkom upravljaju njegova supruga i on te još jedna osoba koja nije član obitelji, dok su osnivači u mirovini. Kolarić kaže kako nije važno što je 'okidač' za uključivanje članova obitelji u poslovanje, nego je važan način na koji se to napravi i spremnost novouključenih članova na timski rad.

- Najveća prijetnja rastu i egzistenciji obiteljskih tvrtki često je nepotizam, zbog kojega tvrtku ne vode obrazovani menadžeri. Vrlo je važno da se članovi koji nisu iz obitelji ni na koji način ne osjećaju zaknutima ili oštećenima u slučaju naknadnog ulaska novih članova obitelji u tvrtku - kaže Kolarić.

Izgledi za uspješan transfer veoma se povećavaju ako obitelj otvoreno razgovara o tom procesu i sa svojom namjerom upozna zaposlenike tvrtke i druge zainteresirane strane. Smatra kako je presudan konsenzus svih uključenih u izbor člana obitelji druge generacije koji će biti budući lider. **Josipa Maslač Petričević**, vlasnica Naftaline, posljednje dvije godine u upravljanje tvrtkom uključuje kćer **Mateu**, no kaže kako se bez obzira na pripadnost obitelji mlađe generacije moraju do-



kazati kao i drugi zaposlenici te uz to pokrenuti nove procese i donijeti dodanu vrijednost tvrtki.

- Zbog kćerina afiniteta planski smo u obitelji odlučili da će ona preuzeti posao. Uključena je u njega od petnaeste godine. Teško je procijeniti potrebno vrijeme za prenošenje biznisa jer je to potpuno individualno i ovisi o volji i želji obiju strana - kaže Maslač Petričević i dodaje kako je nužno jasno razlikovati privatni i poslovni odnos osnivača i nasljednika jer bez obzira na kvalitetu odluka ne smije se ugroziti odnos između roditelja i djeteta. **Bernarda Cecelja** u poslove tvrtke Bernarde uključila je sina, i to od osnutka.

Utjecaj izvan kompanija - Nasljednik je upoznat sa svim planovima, idejama i razvojem, a na kraju donosimo zajedničku odluku ili rješenje. Zajedničkim radom i nastupom uspostavljaju se uvjeti za postupno preuzimanje. Ako nasljednik ima afiniteta prema liderstvu, onda se ono uz rad razvija nekoliko godina, pa i desetak. Dobar se lider i menadžer stvara - kaže Cecelja. Dakle, osim što se preporučuje da nasljednici razviju utjecaj izvan kompanije, za uspjeh u prijenosu liderstva na sljedeću generaciju važno je da utjecaj razviju i u kompaniji i obitelji. Pozicija lidera mora se zaslužiti, ne samo jer to lijepo i pošteno zvuči nego zato što sljedeća generacija tako stječe potreban autoritet pred zaposlenicima koji nisu članovi obitelji.

Olakotna im je okolnost što su imali više prilike za različitu izobrazbu od svojih roditelja, odgajani su u poduzetničkoj atmosferi i isto su tako gledali kako njihovi roditelji naporno rade, stoga nastoje osmisliti načine na koje će uspostaviti što bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog. Nove generacije komuniciraju izravno i otvoreno, sklone su drugima podijeliti posao, od radnika očekuju inicijativu i neovisnost, no pritom nikako ne smiju smetnuti s uma vrijednost znanja i iskustva osnivača. Koliko je cijeli taj proces kompleksan, dovoljno govori podatak da samo 30 posto tvrtki preživi prijenos vlasništva i upravljanja na drugu generaciju. ■