



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# KADA U VOĐENJE OBITELJSKOG BIZNISA UKLJUČITI VANJSKE MANAGERE?

doc.dr.sc. Mirela Alpeza

CEPOR –

Centar za politiku razvoja

malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

# Značaj obiteljskih poduzeća



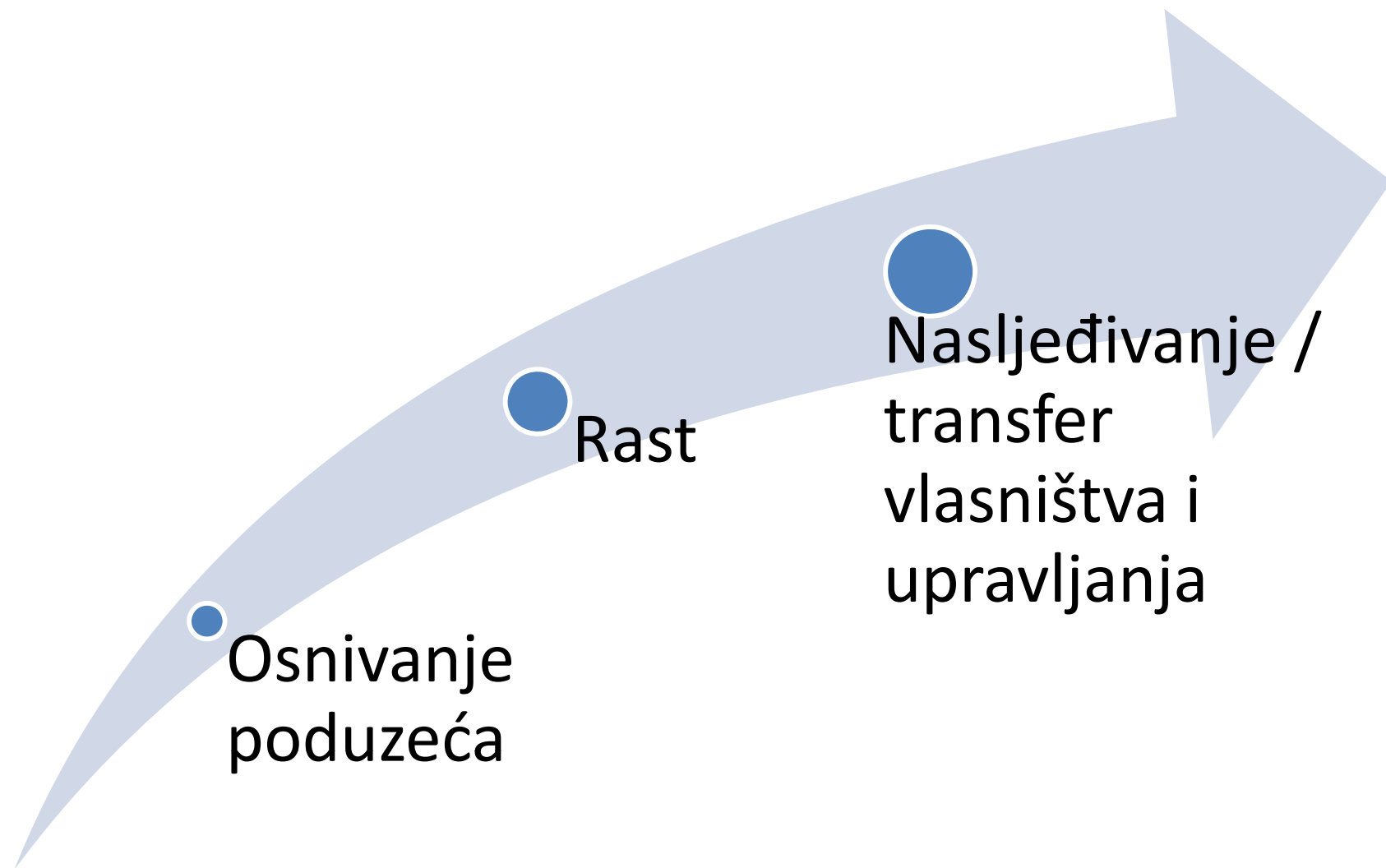
CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Važan dio svakog gospodarstva
  - u SAD-u 90% poduzeća su obiteljska, zapošljavaju 50% radno-aktivnog stanovništva i generiraju polovinu bruto nacionalnog proizvoda
  - u EU obiteljska poduzeća imaju većinski udio:
    - Njemačka 60%; Nizozemska 74%, Portugal 70%, Belgija 70%, Finska 80%, Grčka 80%, Italija 93%
- Nisu isključivo mala ili srednja
  - Švedska – obitelj Wallenberg
  - Ekvador – obitelj Noboa

# Kritične faze u životnom ciklusu obiteljskih poduzeća



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva



# Nasljeđivanje / transfer vlasništva i upravljanja



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Najčešće povezano s pitanjem odlaska u mirovinu osnivača
- Mogu biti i drugi razlozi:
  - osobne prirode: ranije povlačenje iz biznisa, promjena profesije, interesa...
  - incidentne situacije: razvodi, bolesti u obitelji, smrtni slučaj...
  - promjene u konkurentskom okruženju: promjena tržišta, novi proizvod, novi kanali distribucije...

# Problemi transfera obiteljskih poduzeća



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Problemi psihološke i emotivne prirode
- Kompleksnost procesa transfera
- Nacionalna legislativa



Izvješće ekspertne grupe EU, 2002.

# Transfer vlasništva – opcije



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- U većini obiteljskih poduzeća - transfer vlasništva paralelan proces s transferom upravljačke funkcije što dodatno podiže tenzije
- Transfer vlasništva unutar obitelji
  - SAMO jedna od mogućnosti
- Druge mogućnosti:
  - transfer vlasništva drugoj osobi (prodaja neobiteljskom manageru ili zaposleniku)
  - prodaja osobama izvan poduzeća
  - preuzimanje
  - spajanje

# Transfer upravljanja



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

„Jednog dana sve ovo bit će ... Čije?”

Dr. Donald Jonovic

Transfer upravljačke funkcije  
ne znači gubitak kontrole,  
nego stvaranje pretpostavki  
da poduzeće posluje i u budućnosti.

# Kada uključiti vanjske managere?



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Objektivni razlozi:
  - nepostojanje nasljednika iz redova obitelji koji bi bio kvalificiran i želio preuzeti posao
  - kao neutralno rješenje kako bi se izbjegli konflikti unutar obitelji
  - popunjavanje vremenskog jaza između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i htjela preuzeti upravljanje nad poduzećem
  - osiguravanje potrebnih znanja i vještina koje članovi obitelji nemaju



# Prednosti vanjskih managera



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Posjedovanje kvaliteta lidera koje poduzeće treba u idućih 3-5 godina
  - Prilike vs. prijetnje; snage vs. slabosti
- Iskustvo rada u korporaciji kao pomoć u profesionalizaciji poduzeća i podrška za uvođenje novih generacija
  - Strateško planiranje, budgetiranje, sistem nagrađivanja
- Specifična komplementarna znanja
  - Npr. poznavanje međunarodnog tržišta, iskustvo u financiranju rasta poduzeća

# Poželjne kvalitete



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Kompatibilnost s organizacijskom kulturom poduzeća
- Komplementarnost vještina i iskustva sa članovima obitelji uključenim u posao
- Sposobnost mentoriranja i vođenja mlađih članova obitelji uključenih u posao
- Sposobnost iniciranja i provođenja potrebnih promjena

# Nedostaci i prednosti

rada u obiteljskim poduzećima



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

Prilika za rad u nebirokratiziranom okruženju

Neformalna organizacijska kultura

Veća odgovornost managera

Prilika za realizaciju osobnih poduzetničkih  
vizija

Mogućnost utjecaja na organizacijsko  
ponašanje, strukturu i procese



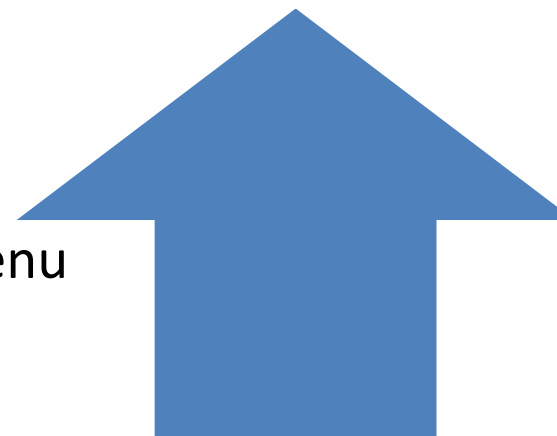
Prisustvo destruktivnog nepotizma

Nekompatibilna organizacijska kultura

Neprihvatanje prijedloga za inovaciju i promjenu

Različite vizije

Miješanje privatnog i poslovnog odnosa



# Kako zadržati kvalitetne managere u obiteljskim poduzećima?



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

- Delegiranje autoriteta i autonomije
- Uključivanje u poslovno planiranje i definiranje strategije poduzeća
- Usporedba ciljeva i ostvarenih rezultata
  - nagrađivanje na temelju performance, prema standardima tržišta rada
- Priznanje za postignuća i uloženi trud
- Pružanje prilike za razvoj i rast
- Održavanje sastanaka između neobiteljskih managera i suvlasnika kako bi se razvilo međusobno razumijevanje

# Zaključak



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

*“Snažan osjećaj za obiteljske korijene,  
spremnost zapošljavanja neobiteljskih managera,  
i sposobnost isključivanja nekompetentnih članova obitelji  
omogućuju zdravo poslovanje  
i zadržavanje kontrole nad poslovanjem u rukama obitelji.”*

The Financial Times of London,  
prema iskustvu najstarijih obiteljskih poduzeća



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Zaključak (2)

- Transfer vlasništva i upravljanja – važno pitanje opstanka obiteljskih poduzeća
- Slaba svijest o kompleksnosti procesa i mogućim opcijama
- Nedostatak stručne podrške za facilitiranje procesa transfera
- Nepoznavanje specifičnosti i problema obiteljskih poduzeća *stakeholderima*

# Kontakt



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

Mirela Alpeza

CEPOR -

Centar za politiku razvoja  
malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

e-mail: [malpeza@cepor.hr](mailto:malpeza@cepor.hr)