



3. međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama



Ovogodišnja Liderova konferencija naglasak je stavila na nove generacije u obiteljskom biznisu. Tematika je privukla više od 150 sudionika, domaćih i stranih predavača te predstavnika obiteljskih tvrtki.

Kada nove generacije mogu preuzeti obiteljski biznis

Svaki se osnivač suočava s pitanjima kakvu će tvrtku, komu i kako ostaviti, stoga je jedna od njegovih obveza voditi organizacijsku preobrazbu i uspostaviti organizacijsku strukturu koja će biti djelotvorna i bez njega

Izještavaju:

Petra Dropulić, Zlatko Salahović,
Jasmina Trstenjak i Klara Zlopaša

Foto:

Željko Jelenski i Dražen Lapić

Konferenciju smo pokrenuli prije dvije godine u želji da osvijestimo potencijal obiteljskog poduzetništva. Svjesni smo da se o tome kod nas vrlo malo govori i zato je trebalo nadoknaditi ovu prazninu - tim je riječima **Željko Vukelić**, direktor Lider pressa, otvorio treću međunarodnu

konferenciju 'Budućnost obiteljskih tvrtki' koja se prošloga petka održala u zagrebačkom Hotelu Antunović u organizaciji poslovnog tjednika Lidera i partnera Hrvatske udruge poslodavaca, Veleučilišta Vern'te Cepora (Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva). Ovogodišnja Liderova konferen-

cija naglasak je stavila na nove generacije u obiteljskom biznisu, a tematika je privukla više od 150 sudionika, domaćih i stranih predavača te predstavnika obiteljskih tvrtki.

- Konferencijom želimo upozoriti na teme specifične za obiteljske tvrtke. Nadam se da ćete biti zadovoljni i da ćete ovo vrijeme iskor-



SLAVKO VUKŠIĆ, Kamenolom Gradac:

- I sâm imam tri sina, stoga mi je ova konferencija bila odličan podsjetnik da počnem razmišljati o tranziciji biznisa



ŽELJKO MAVROVIĆ, Eko-Mavrović:

- Ugodno su me iznenadili sudionici okruglog stola. To su kvalitetni, jednostavni ljudi od kojih se može mnogo naučiti



VALENT VRHOVSKI,

Vrhovski:

- Došao sam sa sinom kako bismo na primjerima uspješnih poduzetnika naučili što trebamo činiti da naša novoosnovana tvrtka uspije



SANJA VASIĆ, Privredna komora Beograda:

- Odlično organiziran skup i dobra pritika za uspostavljanje prekogranične suradnje i razmjenu iskustava poduzetnika iz dviju država



Kako bi se pripravili i privukli ulagače, predstavnici obiteljskih tvrtki trebaju se, prije svega, konzultirati s onima koji imaju iskustva s vanjskim ulagačima. Da bi ih zadržali, moraju se fokusirati na unapređenje korporativnog upravljanja

➡ stiti za nove kontakte – poručio je Vukelić i zahvalio sponzorima Koncernu Agrokor te tvrtkama Nikas i Orbico.

U ime Cepora nazočne je pozdravila i direktorica **Mirela Alpeza** istaknuvši činjenicu da su u mnogim gospodarstvima obiteljske tvrtke utjecale na vlade da se zainteresiraju za to područje, a sudionicima konferencije obratio se i **Ozren Jureković**, glavni direktor Verna, veleučilišta na kojem čak 60 posto studenata dolazi iz okruženja obiteljskog poduzetništva. Jureković je naglasio da najvitalniji dio hrvatskoga gospodarstva dolazi upravo iz obiteljskog segmenta. Obiteljska poduzeća nisu profitno orijentirana, objasnio je, prije svega gledaju kako reinvestirati dobit i uspješnije se razvijati, za razliku od korporativnog sektora gdje je profit jasno istaknut.

Osim toga, entuzijazam i velika energija glavne su konkurentske prednosti u odnosu na korporacije. Jureković je iznio i podatke s prve Liderove konferencije o obitelj-

33%

obiteljskih poduzeća preživi prvu generacijsku tranziciju

skim tvrtkama u vezi s uspješnošću generacijske tranzicije koji zapravo nisu najoptimističniji. Naime, 33 posto obiteljskih poduzeća uspijeva preživjeti prvu generacijsku tranziciju, drugu 17

posto, a treću 12, s time da u prvoj tranziciji nestaje njih čak 67 posto. Stoga smatra da cijelo društvo mora pomoći obiteljskom poduzetništvu da što lakše prođe tranzicijski proces, a naveo je i primjer Finske koja je čak uvela besplatne konzultacije te niz poreznih olakšica.

Talent i edukacija

U nastavku konferencije panelisti su svojim predavanjima kreirali sinergiju nalik onoj koja odlikuje najuspješnije obiteljske tvrtke. Dođuše, krvno srodstvo je ovdje zamijenila poveznica u obliku dugogodišnjeg iskustva u proučavanju i radu s obiteljskim tvrtkama. Unatoč stanovitim različitostima u pristupima predavači su se složili u ključnim točka tvoreći jedinstvenu i zaokruženu cjelinu. Prvi panel posvećen generacijskoj



tranziciji, vlasničkoj i upravljačkoj, otvorila je profesorica sa splitskog Ekonomskog fakulteta **Ivana Pavić** koja je svoje predavanje posvetila putu od nasljednika do lidera. Istaknula je talent kao jedan od ključnih resursa u obiteljskom biznisu koji se ne može nadoknaditi, no i ukazala na važnost edukacije koja osim što znatno podiže razinu znanja povećava i kapacitete mladih. Smatra da se radi kvalitetne pripreme i stvaranja dobre baze za izbor budućih lidera u obiteljskom biznisu mladi moraju rano upoznati s obiteljskim biznisom te osim rada u obiteljskom okruženju moraju iskusiti i radni angažman u poduzeću izvan obiteljskog kruga.

- Poželjne karakteristike budućih voda su poštenje, kompetentnost, usmjerenost na razvoj, inspirativnost i inteligencija. Mladim je naraštajima potrebno povjeriti izazovne zadatke i na temelju njihovih rezultata ocjenjivati jesu li dovoljno kompetentni da vode tvrtku ili ne - naglasila je Pavić.

U nastavku, s urođenih kompetencija i obrazovanja, fokus je prešljen na jednu posve drugačiju dualnost u kojoj treba pronaći ravnotežu. Naime, glavna specifičnost obiteljskih kompanija, preklapanje poslovnih i osobnih odnosa, čest je izvor konflikata ako se ne uspostavi optimalna ravnoteža. To je ujedno i preduvjet dugoročnog zadovoljstva u obiteljskim tvrtkama. **Dubravka Miljković**, profesorica na Veleučilištu 'Verni', ustvrdila je da su ključni temelji zdrave ravnoteže u obitelji i na poslu uzajamno poštovanje, odvojeno vrijeme za posao i zabavu te nadasve dobra komunikacija.

Lanac odgovornosti

Odličnu komunikaciju s prisutnima kroz vrlo dinamično posljednje predavanje na prvom panelu svakako je ostvario partner Adizesa Southeast Europe **Boris Vukić**. Prisutnima je nizom duhovitih primjera i anegdota predstavio Adizesov pogled na organizaciju i faze tranzicije obiteljskog biznisa na nasljednike. Objasnio je da članovi obitelji uključeni u obiteljski biznis često griješe demokratizirajući odlučivanje, a naveo je i problem neutvrđivanja odgovornosti.

- Zamislite da piletu umočite noge u tintu i nakon toga ga pustite da treći uokolo. Lanac odgovornosti u obiteljskim poduzećima često izgleda upravo tako - ilustrirao je Vukić nasmijavši tom slikom prisutne.

Svaki se osnivač, nastavio je, suočava s pitanjima kakvu će tvrtku, kome i kako će ostaviti, stoga je jedna od njegovih obveza da vodi organizacijsku preobrazbu i uspostavi organizacijsku strukturu koja će i bez njega biti djelotvorna.

Rješavanje konflikata

John Gašparac i **Cherie Ford**, partneri u tvrtki PricewaterhouseCoopers, otvorili su drugi panel posvećen jedinstvenim vrijednostima obiteljskog biznisa predstavljanjem rezultata istraživanja 'Skin in the game'. Provedena u 35 zemalja, studija o načinu funkcioniranja obitelji u biznisu pokazala je da su najuspješnije tvrtke one s jasno

određenim razgraničenjem sfere vlasništva, posla i obitelj, a da je ključni problem prijelaz s druge na treću generaciju. Upozorili su i na potrebu usvajanja procedura za rješavanje konflikata i napetosti među članovima obitelji prije nego što 'izbije rat' budući da je, prema istraživanju, primjetan rast tenzija u obiteljskim tvrtkama. Ključne probleme obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj s gledišta Vladine politike iznijela je **Mirela Alpeza**, profesorica s osječkoga Ekonomskog fakulteta. U Hrvatskoj, naime, ne postoji jasna definicija obiteljske tvrtke te nema standardiziranoga statističkog praćenja obiteljskih biznisa. Drugi je problem to što Vladine politike nisu u dovoljnoj mjeri prepoznale društvenu i ekonomsku važnost obiteljskih tvrtki. Prema njezinu mišljenju treba ustanoviti instituciju koja će prikupljati podatke i slušati probleme obiteljskih tvrtki, uključiti predstavnike obiteljskih biznisa u privatno-javni dijalog te osnovati stručnu grupu za



MIA PAŠALIĆ, Apfel:
- Već neko vrijeme radim u obiteljskoj tvrtki, studiram i stalno se usavršavam na raznim seminarima. Danas sam čula mnogo korisnih stvari



JOSIPA MASLAČ PETRIČEVIĆ, Naftalina:
- Konferencija je bila zanimljiva i dinamična te vrlo edukativna. Dala je dobre smjernice nama vlasnicima tvrtki

ORBICO

Škorpikova 3a
10090 Zagreb - Susjedgrad
CROATIA
tel: +385 1 3444800
fax: 385 1 3444803
e-mail: orbico@orbico.hr
www.orbico.hr



MATEJA PETRIČEVIĆ,

Naftalina:

- U obiteljskoj sam tvrtki prošla sve faze, a danas sam čula mnogo korisnih savjeta. Posebno mi je bilo zanimljivo predavanje Jakoba Žigantea



DRAGOMIR BOKAN,

Star-Marketing:

- Konferencija je pokazatelj tužnog stanja u brizi države za ljude koji su hrabro razvijali biznis ne čekajući u redu za poticaje

Vladina politika nedovoljno prepoznaje društvenu i ekonomsku važnost obiteljskih tvrtki. Treba utemeljiti instituciju koja će prikupljati podatke i slušati probleme obiteljskih tvrtki te uključiti predstavnike obiteljskog biznisa u privatno-javni dijalog

➔ predlaganje politika i instrumenata. Dozu ležernosti i neposrednosti, ali i sagledavanja problematike tranzicije iz perspektive mladih nasljednika, unio je **Jakob Žigante**, predsjednik udruge Family Business Network Slovenija (FBN).

Investitori podcjenjuju

Naglasio je da je u procesu nasljeđivanja najvažniji prijenos vrijednosti putem jasno utvrđene strukture nasljeđivanja. Naveo je primjer iz vlastite obiteljske tvrtke Makro 5 Gradnja, koji se zasniva na pisanom dokumentu koji obuhvaća povijest i vrijednosti tvrtke, ali i vrlo detaljna pravila što nasljednici smiju, a što ne smiju raditi. Primjerice, prije nego što se uključe u obiteljski biznis moraju imati iskustva rada u drugim poduzećima, a u javnosti se ne smiju pojaviti u alkoholiziranu stanju.

- Važno je naučiti djecu da prepoznaju odgovornost koja dolazi uz vlasništvo - naglasio je Žigante, dok je direktorica **Mateja Veselica** kratko predstavila udrugu koja prikuplja iskustva i kroz studije pomaže osvještavati problem obiteljskih kompanija.

Jedan je tih problema svakako je potcjenjivanje obiteljskih tvrtki s pozicije investitora te percepcija ograničenog rasta iako su, složila se i **Vedrana Jelušić Kašić** iz Europske banke za obnovu i razvoj, turbina ekonomskog rasta. Navela je pozitivne primjere ulaganja u obiteljska poduzeća u regiji - Agrokor i Atlantic Grupa u Hrvatskoj te Victoria grupe u Srbiji. U Velikoj Britaniji pak obiteljske tvrtke predstavljaju 65 posto kompanija u privatnom vlasništvu, dok u SAD-u 223 tvrtke u privatnom vlasništvu zapošljavaju 4,4 mili-

juna ljudi. Kako bi se spremili i privukli ulagače, **Jelušić Kašić** smatra da se predstavnici obiteljskih tvrtki ponajprije trebaju konzultirati s onima koji imaju iskustva s vanjskim ulagačima, a da bi ih zadržali, moraju se fokusirati na unaprjeđenje korporativnog upravljanja.

No čak i takva poduzeća nije zaobišla recesija. Konzultant iz tvrtke Infokorp **Danko Sučević** istaknuo je da je u planu izlaska obiteljskih tvrtki iz recesije ključni korak priznavanje problema.

- Znanje o prednostima i manama obiteljskih poduzeća u uvjetima krize i recesije pomaže kontroli negativnih utjecaja i iskorištavanju pozitivnih - zaključio je Sučević, uz savjet tvrtkama da na vrijeme planiraju promjenu generacija, formaliziraju internu organizaciju te razvijaju široku poslovnu mrežu. ■



*Y1 Francis & Francis
aparat za kavu
nove generacije*



reddot design award
product design 2011

Osvajena nagrada "najbolji od najboljih u 2011." u kategoriji kućanskih aparata na prestižnom International reddot design award-u.

www.NIKAS.hr

OKRUGLI STOL: 'TRANZICIJA - KAKO I KADA PREPUSTITI TVRTKU NASLJEDNICIMA?'

Prvo zaposlenje u neobiteljskoj tvrtki

Važno je da se u budućnost u nasljeđe ostavi kompletna tvrtka, složili su se predstavnici najuspješnijih obiteljskih tvrtki, sudionici okruglog stola koji su raspravljali o tome kako i kada prepuštiti tvrtku nasljednicima. I dok Tomislav Antunović, osnivač i vlasnik tvrtke Antunović TA, unatoč tome što ima 67 godina i 50 godina radnog staža, ne planira uskoro u mirovinu, vlasnik Auto Zubaka Pave Zubak u fazi je prepuštanja posla djeci. Sada će, kao što je slikovito rekao, 'ići u ribolov, a jednim okom paziti na kompaniju'. Upozorio je na nekoliko zamki koje je potrebno izbjegavati. Djecu se, objasnio je, odmah nakon završenog fakulteta stavlja na direktorske pozicije, mami ih se dobrim plaćama i automobilima. Njegov je sin, koji je najstariji, pa zato, kaže Zubak, i najodgovorniji, radio na raznim poslovima, čak i u



autopraonici. Tako je radeći u skladištu počeo i Stipe Roglič, sin vlasnika grupe Orbico koji s bratom čini drugu generaciju nasljednika. Kad je diplomirao, otac je osnovao Orbico Zagreb gdje je s bratom počeo raditi od nule. Zaduženi su za operativne poslove, a otac je i dalje vlasnik. - Funkcije su jasno definirane. Zna

se tko je kapetan broda - istaknuo je Roglič. U Illy grupu, čiji je predsjednik Uprave Riccardo Illy, uskoro bi mogla stići već četvrta generacija, i to žena. Imaju i predstavnika pete generacije, a prije desetak godina potpisali su obiteljski sporazum kojim su definirali osnovne uvjete za ulazak u obiteljski biznis. Moraju

se, naime, obrazovati, dosegnuti razinu profesionalnosti i najprije steći iskustvo radeći u tvrtki koja nije u vlasništvu obitelji. Unatoč različitim životnim putovima očito je da vlasnici najuspješnijih obiteljskih tvrtki smatraju kako vodeću poziciju u tvrtki njihovi nasljednici itekako trebaju zaslužiti. ■

AGROKOR

Agrokorn koncern

Agrokorn koncern najveća je kompanija za proizvodnju hrane i pića te maloprodaju prehrambenih proizvoda u Adria regiji te je jedna od vodećih u svojoj djelatnosti i na tržištu središnje i istočne Europe.

Svojom uspješnom, jasno definiranom dugogodišnjom strategijom i vizijom, prepoznavanjem i predviđanjem globalnih trendova i gospodarskih kretanja te znanjima i vještinama svoga menadžmenta Agrokorn je osigurao svoje mjesto i na globalnome tržištu.

Danas Agrokorn zapošljava oko 40 000 ljudi, te je iznimno društveno i socijalno odgovorna kompanija, odlučna u svojim nastojanjima unapređenja zaštite okoliša na svim područjima svoga djelovanja.

www.agrokor.hr

Sarajevski kiseljak - Iskustvo
 Tisak - Kvaliteta
 Velpro - Znanje
 Dijamant - Ideja
 Solana - Ledo
 Pag - Zvijezda
 Frikom
 Fonyodi
 Vrijednost
 potencijal
 Belje

PIK Vrbovec
 Jamnica
 Konzum
 Agrokorn trgovina