NASLJEĐIVANJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA NA PRIMJERU TVRTKE „FORD“

Baković, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:217767

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

NASLJEĐIVANJE U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA NA PRIMJERU TVRTKE „FORD“

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Studentica:
Lucija Baković

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 2

1.1. Definicija problema 2

1.2. Cilj rada 2

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 3

2. OBITELJSKA PODUZEĆA 4

2.1. Općenito o obiteljskim poduzećima 4

2.2. Budućnost obiteljskih poduzeća 7

3. PLANIRANJE NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA 9

3.1. Osviještenost o važnosti planiranja nasljeđivanja 9

3.2. Karakteristike budućih vođa 12

3.3. Uvođenje mlade generacije u obiteljski posao 15

4. TRANZICIJA MENADŽMENTA 17

4.1. Prijenos menadžmenta 17

4.2. Alternative u selekciji nasljednika 19

4.3. Uspjeh tranzicije 22

5. PRIMJER IZ PRAKSE - FORD MOTOR COMPANY 24

5.1. Osnovne informacije o Fordu 24

5.2. Proces nasljeđivanja u Ford Motor Company 25

6. ZAKLJUČAK 29

7. SAŽETAK 30

8. SUMMARY 31

9. LITERATURA 32

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Zastupljenost obiteljskih poduzeća u gospodarstvu je velika, ali samo rijetka od njih dugoročno opstanu na tržištu. Jedna od glavnih prepreka s kojima se susreću obiteljska poduzeća je prijenos vlasništva, tj. nasljeđivanje. Obiteljska poduzeća čine između 80 i 98% svih poduzeća u svjetskom gospodarstvu, generirajući 49% BDP-a u SAD-u i više od 75% u većini drugih zemalja. Obiteljska poduzeća zapošljavaju 80% cjelokupne američke radne snage i više od 75% radne snage diljem svijeta, kreirajući tako 86% svih novih radnih mjesta u SAD-u tijekom prošlog desetljeća. Unatoč njihovoj važnosti, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja s prve na drugu generaciju obiteljskog vlasništva, samo 12% preživi prijenos poslovanja na treću, i samo 4% prijenos na četvrtu generaciju nasljednika.[1] Predmet ovog istraživanja će biti proces nasljeđivanja i prepreke s kojima se susreću vlasnici i budući nasljednici kako bi poduzeće zadržali u obitelji.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je definirati pojam nasljeđivanja te definirati faze nasljeđivanja i alternative koje stoje na raspolaganju vlasnicima poduzeća. Sljedeći cilj rada je objasniti važnost planiranja, identificiranja i pripreme mlade generacije za prijenos vlasništva i menadžmenta s kojim će se poduzeće susresti. Također, cilj je istražiti alternative i prepreke s kojima se susreću obiteljska poduzeća kako bi se prikazala važnost i složenost procesa nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima.

1.3. Metode rada

Prilikom izrade završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda, metoda dedukcije i metoda analize statističkih podataka. Deskriptivnom metodom će se jednostavno opisati činjenice, procesi i uloge članova u procesu nasljeđivanja. Deduktivom metodom će se iz općih sudova i objašnjenja izvući posebni i pojedinačni zaključci, dok će se metodom analize statističkih podataka iz već postojećih statističkih analiza izvući posebni zaključci i objašnjenja vazana za proces nasljeđivanja.

[1] https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4255618/, 29.04.2018.

1.4. Struktura rada

Završni rad se sastoji od 5 dijelova. U prvom dijelu, tj. uvodu definirati će se problem istraživanja te navesti ciljeve i metode rada. U drugom dijelu će e definirati pojam i važnost nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima. U trećem dijelu će se objasniti proces planiranja nasljeđivanja koje počinje identificiranjem nove generacije nasljednika i njihovim uvođenjem u obiteljsko poduzeće kako bi se upoznali s poslovanjem. Nadalje, opisati će se proces prijenosa menadžmenta na sljedeću generaciju nasljednika te navesti alternative koje stoje na raspolaganju trenutnim vlasnicima. U četvrtom dijelu analizirati će se obiteljsko poduzeće „Ford“ kao primjer poduzeća koje je već nekoliko puta uspješno obavilo prijenos menadžmenta na sljedeću generaciju. Peti dio iznosi glavne zaključke rada.

2. OBITELJSKA PODUZEĆA

2.1. Općenito o obiteljskim poduzećima

Obiteljsko poduzetništvo (eng. Family enrepreneurship), obiteljski biznis (eng. Family business), odnosno obiteljsko poduzeće (eng. Family firm, family enterprise) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.[2]

Iz pojma obiteljski biznis moguće je lako uočiti veliki utjecaj obitelji na poslovanje poduzeća i zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:[3]

1. Roda, krvnog srodstva odnosno rodbine,
2. Vlasništva nad kapitalom poduzeća i
3. Kontrole, kao mogućnost utjecanja na donošenje odluka

Intuitivno je relativno lako prepoznati značenje pojma obiteljskog poduzeća, budući da su mu glavne odrednice obitelj i poduzeće, ali je veoma teško odrediti njegovo precizno pojmovno značenje. Zbog toga postoje brojne definicije obiteljskog poduzeća. Autor R. G. Donnelley smatra da je poduzeće obiteljsko onda kada su s njom najmanje dvije generacije blisko povezane i kada ta veza ima međusobni utjecaj na politiku tvrtke, ali i na ciljeve i interese obitelji. Prema P. Davisu obiteljske tvrtke su one u kojima politika i odluka podliježu značajnom utjecaju jedne ili više obiteljskih jedinica. Taj utjecaj vrši se kroz vlasništvo i ponekad kroz sudjelovanje članova obitelji u menadžmentu. To je interakcija između dva skupa organizacija, obitelji i poslovanja, koja uspostavlja osnovni karakter obiteljskog poslovanja i definira njegovu jedinstvenost. Prema Rosenblattu poduzeće je obiteljsko ako je većinski vlasnik jedna obitelj i neposredno su uključena najmanje dva člana u njegovo poslovanje. Neki istraživači tvrde da bi šira definicija obiteljskog poslovanja trebala uključivati određeni stupanj kontrole nad strateškim odlukama obitelji i namjeru zadržavanja poslovanja u obitelji. Shankar i Astrachan (1996) napominju da kriteriji koji se koriste za definiranje obiteljskog poslovanja mogu uključivati: postotak vlasništva, kontrolu glasanja, snagu nad strateškim odlukama, uključivanje više generacija i aktivno upravljanje članovima

[2] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 32
[3] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 35

obitelji. U pokušaju rješavanja definicijske dvosmislenosti koja okružuje obiteljsko poslovno istraživanje, Litz predlaže da se posao može definirati kao obiteljsko poduzeće kada se njezino vlasništvo i upravljanje koncentriraju unutar obiteljske jedinice. Nadalje, on tvrdi da se to smatra obiteljskim poslovima; članovi poslovanja moraju nastojati postići, održavati i/ili povećati obiteljsku povezanost.[4]

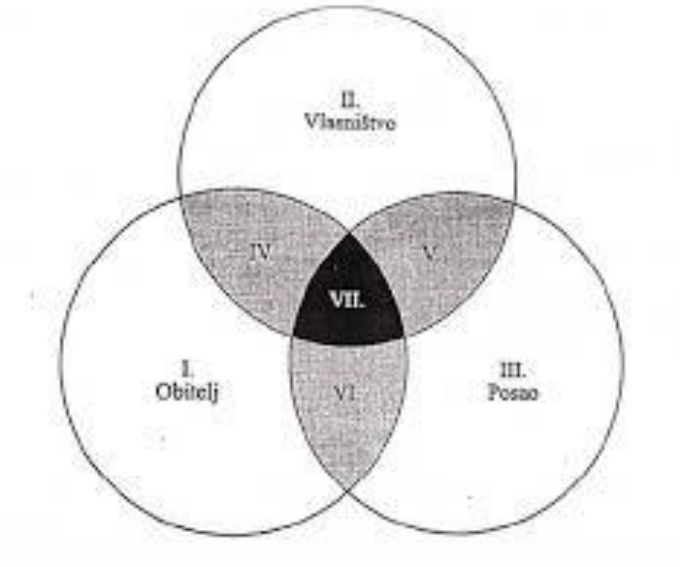
Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.[5]

Obiteljski posao je jedinstven i razlikuje se od ostalih poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu. Obiteljska poduzeća se nalaze pred potrebom usklađivanja poslovnih zahtjeva i napretka poslovanja s jedne strane i obiteljskih želja i potreba s druge strane. Dok su interesi poslovanja usredotočeni na postizanje profita, osvajanje novih tržišta, razvijanje proizvoda/usluga, upravljanje promjenama, interesi obitelji su usmjereni na odgoj djece, emocionalne odnose, zadovoljavanje potreba i održavanje stabilnosti obitelji. Upravo zbog toga brojna obiteljska poduzeća ne budu uspješna te životni vijek poduzeća bude kraći od očekivanog.

Obiteljsko poduzeće se sastoji od dva podsustava koja se međusobno preklapaju - obitelji i poslovanja. U novije vrijeme dolazi do situacija kada vlasnici poduzeća nisu menadžeri tog istog poduzeća i obrnuto. Zbog razgraničavanja vlasništva nad poduzećem od upravljanja, razvijen je model obiteljskog poduzeća koji se sastoji od tri dimenzije: dimenzije obitelji, dimenzije vlasništva i dimenzije poslovanja.[6]

[4] http://www.yourarticlelibrary.com/business/meaning-of-family-business-types-and-characteristics/41130, 02.05.2018.
[5] CEPRA, http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/ ,02.05.2018.
[6] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 158

Slika 1. Model obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 159

Prezentirani model (Slika 1) obiteljskog poduzeća oslikava obiteljsko poduzeće kao sustav koji uključuje tri nezavisna međusobno preklapajuća kruga različitih dimenzija – obitelji, vlasništva i poslovanja. Bilo koji akter može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija:[7]

- Tri pozicije – vanjski sektori – proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama obitelji, vlasništva i poslovanja te imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem.
- Četiri pozicije – unutarnji sektori – određeni preklapanjima dimenzija obiteljskog poduzeća, imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem,

pri čemu različiti akteri koji se mogu pojaviti u sustavu obiteljskog poduzeća imaju samo jednu lokaciju u modelu.

Poduzeća koja uspješno balansiraju obiteljsku i poslovnu dimenziju obiteljskog biznisa nakon nekog vremena se nađu pred problemom nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. To je prekretnica koja određuje budućnost obiteljskog poduzeća. Da li će poduzeća i dalje ostati u vlasništvu jedne osobe (sin/kćer), da li će postati partnerstvo braće ili sestara ili će se ipak prodati? Ta i brojna druga pitanja nalaze se pred vlasnicima poduzeća koji trebaju odlučiti o budućnosti obiteljskog poduzeća.

[7] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 159

2.2. Budućnost obiteljskih poduzeća

U početnoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća najvažniji cilj za osnivača je preživljavanje poduzetničkog pothvata. Uključivanjem obiteljskih i neobiteljskih članova u posao te koristeći njihova znanja i sposobnosti kao jedne od resursa, pokušava se uz težak i naporan rad ostvariti željena pozicija na tražištu i daljnji rast poduzeća. U to vrijeme osnivač još uvijek ne razmišlja o prijenosu poslovanja koje će se dogoditi u budućnosti. U većini slučajeva prve ideje o prijenosu vlasništva se pojavljuju kad su osnivačeva djeca u tinejdžerskog dobi i kad počnu pokazivati prve znakove zainteresiranosti za obiteljski posao. Većina osnivača želi ostaviti posao u obiteljskom vlasništvu kao neki oblik obiteljske vrijednosti i uloženog truda te kako bi osigurali budućnost svojoj djeci i njihovim obiteljima. Naravno, postoje i druge mogućnosti vezane uz budućnost obiteljskog poduzeća.

Postoje 4 alternative što učini s obiteljskim biznisom:

1. Prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
2. Pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim neobiteljskim članovima,
3. Pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem,
4. Prodaju obiteljskom poduzeća, odnosno

Ako se ne realizira niti jedna od navedenih opcija, osnivač je u poziciji da likvidira obiteljsko poduzeće.[8]

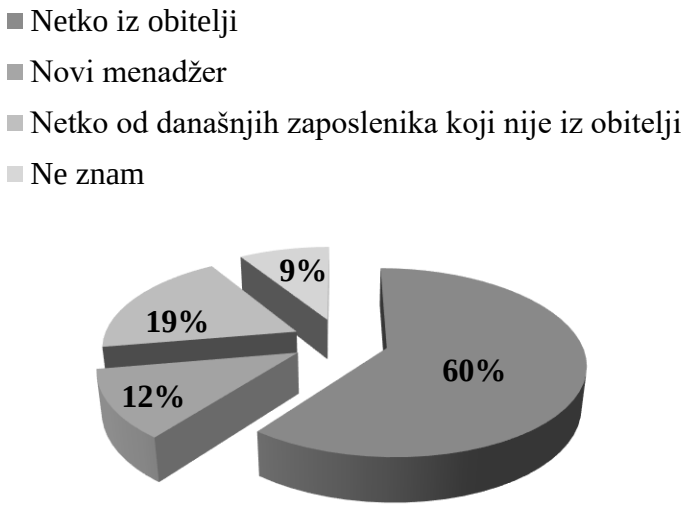
Likvidacija, osim što je psihički najnepoželjnija opcija za osnivača, nepoželjna je i radi troškova koje sa sobom nosi. Neki od tih troškova su administrativne takse, troškovi odvjetnika, troškovi knjigovodstva te troškovi vezani uz prodaju imovine kako bi se podmirili dugovi prema vjerovnicima. Osim osnivača troškove snosi i gospodarstvo – povećava se nezaposlenost te postoji mogućnost negativnog učinka na BDP.

Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi brojne ekonomske prednosti na duži rok, omogućava poboljšanje imidža obitelji i njihovog statusa u društvu. Također, pruža financijsku sigurnost te razvijanje i ostvarenje karijera u obiteljskom poduzeću. Stoga ne čudi da većina vlasnika želi prenijeti vlasništvo upravo na nekog člana obitelji, dok je prodaja ili prijenos vlasništva na zaposlenika koji nije član obitelji tek alternativna opcija.

[8] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 196

Prema istraživanju koje proveo Business Transfer Barometar Hrvatska[9] (Slika 2) u prvoj polovici 2015. godine utvrđeno je da 60% trenutnih vlasnika želi da poduzeće nastavi član obitelji. U odnosu na sve sudionike istraživanja (ne samo one koji planiraju nastaviti s poslovanjem), udio onih koji planiraju transfer na iduću generaciju u obitelji je 40%. Jedno od kvalitetnih rješenja, naročito u situaciji kada članovi obitelji nisu zainteresirani i kompetentni preuzeti poslovanje, može biti prenošenje poslovanja na zaposlenike poduzeća. Takvu vrstu prenošenja planira 19% vlasnika. Novog menadžera izvan poduzeća će tražiti 12% poduzeća, a 9% ne zna niti je razmišljalo o tom problemu.[10]

Slika 2. Očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika



Izvor: CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.

Većina vlasnika ima velika očekivanja o prenošenju vlasništva na članove obitelji zbog želje i vizije zadržavanja poduzeća u vlasništvu obitelji. Ostvarenje te vizije ovisi kako o trenutnim vlasnicima tako i o spremnosti članova obitelji na preuzimanje poslovanja te njihovoj sposobnosti i spremnosti na preuzimanje rizika.

[9] Istraživanje obiteljskih poduzeća koje je proveo CEPOR, a partneri na projektu su bili Ministarstvo poduzetništva i obrta, Privredna banka Zagreb d.d., Hrvatska udruga poslodavaca i Deloitte Hrvatska d.o.o.
[10] CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.

3. PLANIRANJE NASLJEĐIVANJA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

3.1. Osviještenost o važnosti planiranja nasljeđivanja

Odabir novog menadžera i provedba prijenosa poslovanja zahtjeva vrijeme te je od ključnog značaja pravovremeno početi razmišljati i prikupljati informacije. Upravo je pravovremeno planiranje i započinjanje procesa nasljeđivanja ključna stavka uspješnosti cjelokupnog procesa nasljeđivanja. Detaljnom pripremom, planiranjem i razgovorom sa svim uključenim stranama stvaraju se temelji za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja. Ako se prijenos odvija u zadnji tren, pod vremenskim pritiskom ili zbog nekih drugih nepredviđenih razloga, smanjena je vjerojatnost da će se pronaći najbolje moguće rješenje za poduzeće.

Prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima složeniji je nego u drugim poduzećima jer se uz poslovna i pravna pitanja pojavljuje i emotivna povezanost i subjektivnost prilikom određivanja budućeg nasljednika. Određena pitanja vezana uz prijenos poslovanja su jednostavna i imaju jednostavne odgovore dok su druga složenija i zahtijevaju mnogo više vremena na pronalazak odgovarajućih odluka. U prijenos poslovanja nisu uključeni samo vlasnici, već i članovi njegove obitelji te zaposlenici koji također trebaju sudjelovati u odlučivanju i donošenju odluka o važnim pitanjima.

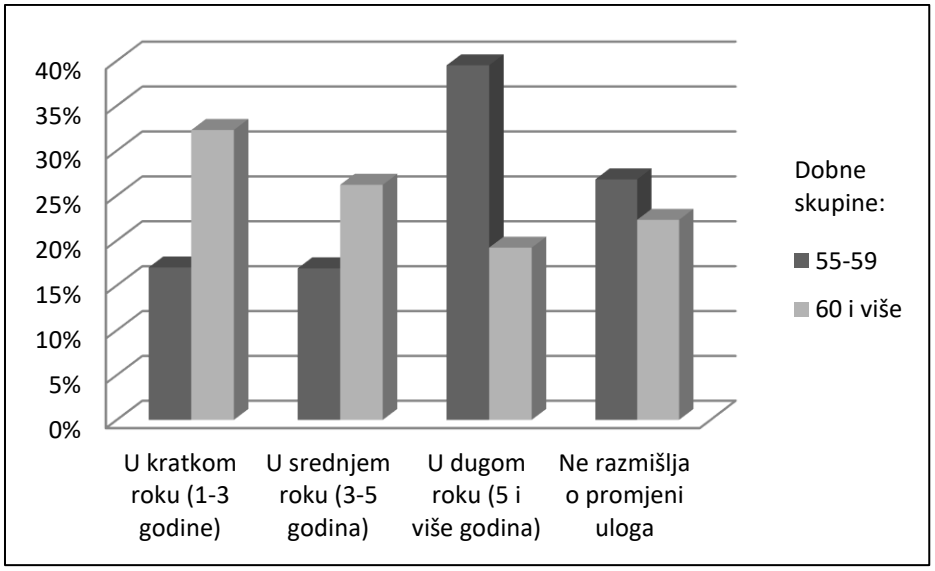
Vlasnik poduzeća treba znati žele li djeca samovoljno preuzeti upravljanje poduzećem ili pak smatraju da je to obveza koju trebaju ispuniti kao nasljednici trenutnog vlasnika. Dobrovoljno preuzimanje vodstva i motiviranost budućeg menadžera je važno za opstanak i razvoj poduzeća. Sama želja za preuzimanje vodstva je nedovoljna za budući upjeh ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Budući nasljednik treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo na temelju čega će donositi razumnije i bolje odluke kao odgovor na tržišne izazove koje donosi svakodnevno poslovanje.

Business Transfer Barometar istraživanje pokazalo je da velika većina vlasnika poduzeća komunicira s djecom na temu budućnosti poduzeća. Samo 18% vlasnika starijih od 55 godina koji imaju djecu, s njima ne razgovaraju o budućnosti poduzeća, dok svi ostali to čine, gotovo 60% čak intenzivno. Istraživanje je pokazalo da oni koji ne razgovaraju s djecom na temu

prijenosa poslovanja i ne vide svoje dijete kao nasljednika, kao najčešći razlog navode postojanje drugačije, važnije i/ili unosnije karijere kod djeteta (77%).[11]

Sukladno očekivanjima (Slika 3) „mlađa" skupina vlasnika poduzeća između 55 i 59 godina starosti u većoj mjeri planira prijenos poslovanja u dužem roku, dok starija skupina 60 i više godina starosti planira prijenos većinom u sljedećih 5 godina. Udio vlasnika koji nisu razmišljali o promjeni svoje uloge u poduzeću u budućnosti visok je kod obje skupine vlasnika. Pored navedene skupine poduzetnika koja ne promišlja o promjeni svoje uloge u poduzeću, rizičnu skupinu čine i vlasnici starosti 55-59 godina koji smatraju da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u dugom roku, odnosno kada navrše 65, odnosno 69 godina starosti (14,1% vlasnika), te vlasnici starosti 60 i više godina koji smatraju da će se njihova uloga promijeniti kada navrše 70 i više godina starosti (5,4% vlasnika).[12]

Slika 3. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama

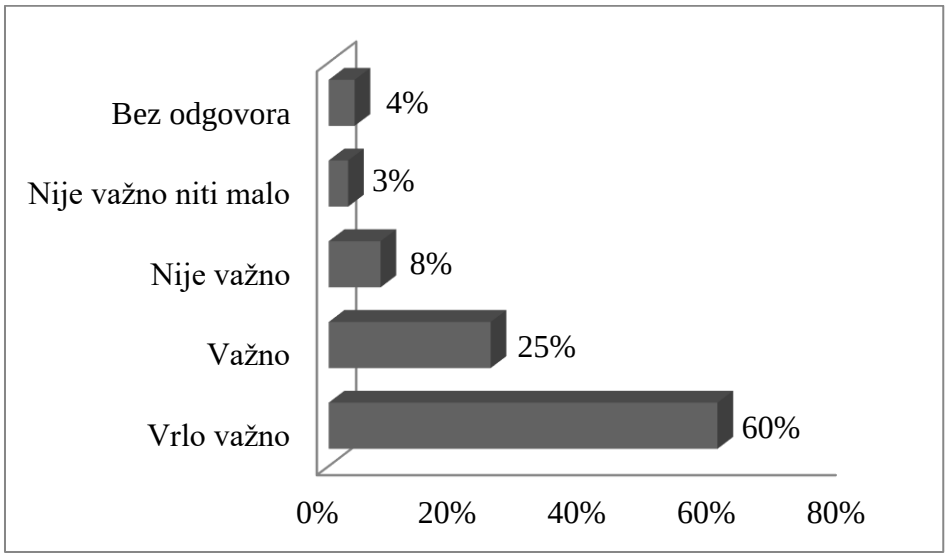


Izvor: CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.

[11] CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.
[12] CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.

Prema istraživanju koju je proveo Europski obiteljski poslovni barometar[13] o malim i srednjim poduzećima koji su u vlasništvu obitelji 2017. godine vidljivo je da 60% vlasnika obiteljskih poduzeća smatra da je pripremanje i edukacija budućih nasljednika vrlo važna, 25% njih smatra da je važna, dok samo 8%, odnosno 3% smatra da prethodna priprema i edukacija nisu važni (Slika 4).

Slika 4. Važnost pripremanja i treniranja budućeg nasljednika prije nego što preuzme vodstvo



Izvor: Family Business Barometer, Sixth Edition, KPMG International 2017, http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-kpmg-fb-barometer-2017-online.pdf, 24.07.2018.

Obiteljski posao je način života i uobičajeno je da mlađa generacija preuzme kontrolu i vođenje kad za to dođe vrijeme. Međutim, u posljednje vrijeme sve je teže zainteresirati mlađu generaciju za preuzimanje vodstva. Nedavno istraživanje koje je provelo Sveučilište u Pekingu dokazalo je da čak 80% potencijalnih nasljednika ne želi nastaviti vođenje obiteljskog poduzeća. No, to nije slučaj samo u Istočnim zemljama. Dva najveća svjetska hotelska lanca, Hilton i Marriott, također imaju problema s osiguravanjem budućnosti obiteljskog poduzeća.[14]

[13] Istraživanje o poslovanju obiteljskih poduzeća u suradnji s KPMG i EFB (European Family Businesses).
[14] Legacy Line, http://www.legacyline.com/how-to-prepare-your-child-to-inherit-the-family-business/, 25.07.2018.

Postavlja se pitanje zašto sve više djece ne želi nastaviti voditi obiteljski posao. Ponekad druga i treća generacija nasljednika smatra da vođenje cjelokupnog poduzeća zahtijeva veliku odgovornost te u slučaju da nisu stekli dovoljno iskustva, vještina i samouvjerenosti boje se da poduzeće neće biti uspješno pod njihovim vodstvom. Djeca poduzetnika često su odrasli gledajući kako njihovi roditelji ustraju s dugim satima potrebnim za vođenje poduzetničkog pothvata i imaju svoje vlastite ideje o ravnoteži između posla i privatnog života. Također, djeca bogatih obiteljskih tvrtki prve generacije najvjerojatnije nisu morala izdržati teškoće s kojima se suočavaju njihovi preci, što je u početku nadahnulo ideju o održavanju obiteljskog pothvata. Ponekad djeca žele postići nešto samostalno i ne žele biti u sjeni svojih roditelja ili ipak imaju drugačije interese te ih obiteljski posao ne zanima.

3.2. Karakteristike budućih vođa

U današnjem složenom poslovnom svijetu u kojem vlada konkurentnost i inovativnost, upravo je kvalitetno vodstvo pretpostavka uspješnog poslovanja. Poslovno vodstvo predstavlja primjenu neke vrste moći i utjecaja u organizaciji. Nitko se dosad nije rodio s karakteristikama dobrog vođe, niti ih sve uspije tijekom svog života razviti. Nekim ljudima su određene osobine urođene, dok ostale osobine treba stvarati i razvijati kroz iskustvo i rad na sebi edukacijom, treninzima usavršavanjem.

Na pitanje koje karakteristike treba imati uspješan vođa, teško je dati odgovor. Različiti ljudi imaju različite talente te na različit način percipiraju situacije i različito rješavaju probleme. Dakle, nema formule niti modela kako biti uspješan vođa niti koje osobine treba posjedovati. Najvažnije je da je vođa fleksibilan i da se relativno lako može adaptirati na promjene. Nadalje, vođe se trebaju znati povezati sa zaposlenicima, motivirati ih te izgraditi međusobno povjerenje. Dobar menadžer treba imati autoritet i utjecaj na ostale zaposlenike te zaposlenicima treba pružati dobar primjer i osjećaj sigurnosti. Dobrog se menadžera, dakle, može opisati kao osobu koja aktivno sudjeluje u odlučivanju i ostvarivanju ciljeva kroz usmjeravanje drugih.

Carlock i Ward identificirali su sedam poželjnih karakteristika koje snažno utječu na odlučivanje kome povjeriti ulogu vođenja obiteljskog poduzeća. One su sljedeće:[15]

1. Savjesnost – iskazana etičkim ponašanjem u odnosima s obitelji i na poslu.
2. Vjerodostojnost – koja uvažava obitelj i posao, bazirana na postizanju radnih performansi i osobnog stila.
3. Vještina podučavanja – koja instruira druge i razvija njihove vještine i talente.
4. Sposobnost promišljanja – intelektualna i psihološka talentiranost za budući razvoj uloge menadžera i lidera.
5. Osjećaj obveze – osobna odlučnost za podrškom obiteljskim i poslovnim interesima.
6. Osposobljenost – za upravljanje poslovanjem, i
7. Komunikativnost.

Savjesnost se tretira centralnom karakteristikom budućeg lidera jer je to karakteristika koja se uvijek očekuje od budućih vođa kao osoba kojoj se može vjerovati, koja iskazuje integritet svoje ličnosti i etičnost u ponašanju.

Prema Weihrichu i Koontzu vodstvo obiteljskih poduzeća sastavljeno je od 4 osnovna elementa, a to su:[16]

1. Sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
2. Sposobnost razumijevanja da ljudska bića u različitom vremenu i u različitim situacijama imaju različite motive,
3. Sposobnost da inspirira i sposobnost da inspirira i
4. Sposobnost da djeluje na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Analizirajući karakteristike osobe za koju smatraju da će ih naslijediti na upravljačkoj funkciji u poduzeću, poduzetnici su definirali željeni profil nasljednika. Najpoželjnije karakteristike su da se radi o osobi od povjerenja (82% vlasnika to očekuje), otvorenost za učenje ističe 77% vlasnika, a značaj adekvatnog i potrebnog obrazovanja za vođenje poduzeća naglašava 59% vlasnika. Tek 14% vlasnika ističe važnost menadžerskog iskustva (Slika 5).

[15] Carlock, S. R., Ward, L. J., op. Cit., str. 112-114.
[16] Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998, str. 491

Slika 5. Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji



Izvor: CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 03.05.2018.

Pored svega navedenoga, menadžer treba posjedovati veliki broj vještina, kao što su vještine komunikacije, pregovaranja, slušanja, vođenja sastanaka, uvjeravanja, poslovnog pisanja i mnogih drugih. Ovisno o fazi razvoja u kojoj se poduzeće nalazi, neke osobine, znanja ili sposobnosti menadžera mijenjaju svoj značaj i važnost za poslovanje, a sve se razvijaju i sazrijevaju tijekom vremena. Znanja se mogu dobiti obrazovanjem i dodatnim edukacijama, ali osobine ličnosti čovjek nosi u sebi te je rođen s njima i one se moraju stalno razvijati i usavršavati. Budući vlasnik ne smije biti samo dobar menadžer već i vođa. Tri ključne razlike koje razlikuju menadžera i lidera su te što se vođa bavi inovacijama, a menadžer administracijom, vođa inspirira povjerenje dok se menadžer oslanja na kontrolu, vođe odgovaraju na pitanja „što“ i zašto“, a menadžeri „kako“ i „kada“.

3.3. Uvođenje mlade generacije u obiteljski posao

Jedan od glavnih zadataka planiranja procesa nasljeđivanja je osiguranje kompetentnih nasljednika kako bi se zaštitila pozicija obiteljskog poduzeća i stečeni kapital. Upravo zbog toga je edukacija i obrazovanje budućih nasljednika neophodna. Obiteljska, poduzetnička i menadžerska kompatibilnost, poslovna kompetentnost i zainteresiranost obiteljskih članova za posao, karakteristike su koje budući nasljednik treba posjedovati. Nisu svi članovi obitelji uvijek dovoljno kompetentni niti raspoloženi za uključivanje u obiteljsko poduzeće. Nezainteresiranost i apatija obiteljskih članova, nedostatak menadžerskih ili ekonomskih znanja predstavljaju problem te utječu na odabir budućeg nasljednika.

Osnovna načela i razlozi koje budući nasljednici navode kao dominantne za uključivanje u obiteljsko poduzeće su:[17]

- Poduzeće će jednoga dana biti moje,
- Moji roditelji to od mene očekuju,
- Osjećam sigurnost u obiteljskom poduzeću,
- Kasno je za otpočinjanje s karijerom izvan svog poduzeća,
- Volim svoju obitelj i ponosan sam s njom i njenim poslovanjem,
- Moja obitelj je dinamična i dostojna povjerenja,
- Želim zaštiti moje obiteljske interese,
- Obiteljsko poduzeće je moja baština,
- Rad u obiteljskom poduzeću je financijski privlačan.

Jedan od načina pripreme mlade generacije za buduće preuzimanje upravljanja predstavlja njihovo rano i postupno uključivanje u svijet obiteljskog poslovanja. Prvo roditelji planski upoznaju potencijalnog nasljednika s glavnim zaposlenicima, poslovima te organizacijskom strukturom. Zatim se potencijalni nasljednik uvodi u poduzeće kao zaposlenik – prvo obavljajući jednostavnije poslove, najčešće s nepotpunim radnim vremenom ili u razdoblju školskih praznika. Protekom vremena, nasljednik počinje dobivati konkretne zadatke i poslove u različitim funkcijskim poslovima (proizvodnja, financije, marketing, itd.). Nakon završetka obrazovnog programa, ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim

[17] Holton, L. Emotional Ties Keep Generations Working in the Family Business, Chicago Sun Times, Aug. 8, 1983, str. 83. Navedeno prema: Kružić, D., Bulog, I., op.cit.str. 201

vremenom obavljajući stručne, nemenadžerske poslove iz kojih stječe neophodno iskustvo za preuzimanje budućih upravljačkih funkcija.

Drugi način pripreme mlade generacije za uključivanje u obiteljsko poduzeće je angažiranje u poduzeću izvan obiteljskog kruga. Radeći u drugim poduzećima, potencijalni nasljednici će osim stečenog iskustva i iskazanih sposobnosti steći odgovornost za poslove koje obavljaju. Prednost ovog načina pripreme mlade generacije je prošireni vidokrug poslovnog procesa i upoznavanje drugih poslovnih kultura i vrijednosti. Na taj način lakše će donijeti odluku o svom budućem radnom angažmanu u obiteljskom poduzeću. Prema istraživanju koje je proveo PwC čak 70% trenutnih zaposlenika u obiteljskim poduzećima je radilo izvan obiteljskog poduzeća prije nego se pridružilo vlastitom.[18]

Podrška ostvarenju karijere u obiteljskom poduzeću, koju roditelji nastoje pružiti svojoj djeci u njihovom uvođenju u poslovanje obiteljskog poduzeća, treba uključivati sljedeće:[19]

- Jasno davanje do znanja svojoj djeci da su dobrodošli u potencijalnom pridruživanju svijetu obiteljskog poslovanja,
- Dopuštanje djeci slobodnog izbora po pitanju da li se uključiti u poslovanje ili ne,
- Prezentiranje obiteljskog poslovanja kao posebnog i uzbudljivog posla, uključujući i objašnjenje zašto se roditelji zalažu za kontinuitet tog poslovanja,
- Pojašnjenje obiteljskih sporazuma i dogovora oko ostvarenja karijernih mogućnosti u poduzeću potrebno je kontinuirano i na vrijeme provoditi.

[18] PwC, https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf, 03.05.2018.
[19] Carlock, S. R., Ward, L. J., op. cit., str. 104. Navedeno prema: Kružić, D., Bulog, I., op.cit.str. 203

4. TRANZICIJA MENADŽMENTA

4.1. Prijenos menadžmenta

Nakon što budući nasljednik stekne potrebnu razinu obrazovanja i iskustva za preuzimanje vodeće pozicije u poduzeću, bilo da je iskustvo stekao unutar ili izvan obiteljskog poduzeća, potrebno je obaviti sam proces nasljeđivanja. To je proces u koji su uključeni svi članovi obitelji, kako s aspekta svog mogućeg izbora u buduću upravljačku strukturu tako i s aspekta implikacija procesa nasljeđivanja na funkcioniranje obitelji. Vrlo često se uspostavi da je upravo nasljednik obiteljskog poduzeća također i budući nasljednik lider obitelji.

Donošenje obiteljske odluke o otpočinjanju procesa realizacije nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, odnosi se na aktivnosti i način realizacije dvije vrste nasljeđivanja i to:[20]

- Nasljeđivanja vodstva i menadžmenta obiteljskog poduzeća – poslovna dimenzija, i
- Nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem – vlasnička dimenzija.

Aktualnost problematike nasljeđivanja menadžmenta obiteljskog poduzeća naročito se pojavljuje u trenutku kada vlasnik poduzeća umre, postane poslovno nesposoban, napusti obitelj i/ili poduzeće te ode u mirovinu.
Da bi omogućili pravovremen prijenos menadžmenta i smanjili neizvjesnost koju iznenadni odlasci mogu implicirati na budućnost poslovanja, vlasnici obiteljskih poduzeća su upućeni na:[21]

- rano otpočinjanje procesa planiranja prijenosa menadžmenta i vodstva poduzeća,
- njegovanje i poslovno odgajanje nasljednika, i
- pažljivo provođenje procesa prijenosa menadžmenta i vodstva na nasljednike, uključivo i odabir pravog trenutka za prijenos menadžmenta.

Model nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima se sastoji od sedam faza, a to su:[22]

1. **Faza pred – biznisa** – u ovoj fazi potencijalni nasljednik dobiva prve spoznaje o obiteljskom poduzeću, čime se roditelji bave te koliki trud i požrtvovnost je potrebno uložiti u održavanje i razvoj obiteljskog poduzeća.

[20] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 219
[21] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 223
[22] Moore, L. Small Business Management – An Entrepreneurial Emphasis, College Division South-Western Publishing Company, Cincinnati, 19991, str. 130-133. Navedeno prema: Kružić, D., Bulog, I., op.cit.str. 226

2. **Faza uvođenja** – potencijalni nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poduzeću. Roditelji ga planski upoznaju s poslovanjem poduzeća, zaposlenicima te osnovnom terminologijom korištenom u poslovanju.
3. **Faza funkcionalnog uvođenja** – potencijalni nasljednik se uvodi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s nepotpunim radnim vremenom, najčešće u razdoblju školskih praznika. Počinje dobivati konkretne poslove – prvo jednostavnije, a tijekom vremena i složenije poslove u različitim funkcijskim područjima. Ova faza također predstavlja i početak stjecanja radnog iskustva u poduzeću i njegovog pripremanja za buduću menadžersku poziciju.
4. **Funkcionalna faza** – potencijalni vlasnik nakon što završi potrebno obrazovanje i eventualno stekne iskustvo radeći izvan obiteljskog poduzeća, ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Obavlja određene stručne, ne menadžerske poslove iz različitih funkcijskih područja.
5. **Napredna funkcionalna faza** – u ovoj fazi potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije, najprije na prvoj razini menadžmenta, a potom i na višim razinama. Uključen je u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i ukupnog poslovanja.
6. **Rana faza nasljeđivanja** – u ovoj fazi je nasljednik preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. Nasljednik djeluje tako da usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća, ali se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća, koji i dalje sudjeluje u odlukama i donosi zadnju riječ.
7. **Zrela faza nasljeđivanja** – u ovoj fazi se završava proces nasljeđivanja i izvršen je prijenos obiteljskog poduzeća s vlasnika na nasljednika, koji postaje i stvarni nominalni vođa.

Business Transfer Barometar istraživanje pokazalo je da samo 23% vlasnika gleda na transfer poslovanja kao svoje potpuno povlačenje iz upravljanja poduzećem. Ostali svoju povezanost s poduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savjetnika (44%), punog radnog vremena na nekoj drugoj poziciji u poduzeću (19%) ili nepunog radnog vremena (5%).[23] Jedan od čestih razloga zbog kojih se vlasnici poduzeća u potpunosti ne povlače iz upravljanja je briga za budućnost poduzeća u rukama novog menadžera, bilo da se radi o članovima obitelji ili profesionalnom manageru, koja proizlazi iz nepovjerenja osnivača poduzeća u mogućnost novog menadžera

[23] CEPOR, http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf, 08.06.2018.

za uspješno upravljanje poduzećem. Preduvjet uspješnog prijenosa vlasništva i menadžmenta je dosljedno prenošenje svih odgovornosti i obveza koje sa sobom nosi upravljačka pozicija na osobu koja preuzima upravljanje poduzećem. Ukazivanje povjerenja osnivača novom manageru važan je temelj za izgradnju ugleda nove generacije managementa među zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugim dionicima poduzeća. Iz navedenih razloga važno je dao ostanak osnivača u poduzeću i nakon prijenosa upravljačke funkcije ne ograničava novi management u preuzimanju odgovornosti i obveza u upravljanju poduzećem.

Prema ispitivanju koje je proveo PwC 91% budućih vlasnika poduzeća bi htjeli i cijenili podršku starije generacije nakon što preuzmu poslovanje, 80% sadašnjih vlasnika bi nakon predaje ovlaštenja na sljedeću generaciju htjelo ostati uključeno u poslovanje i donošenje odluka unutar poduzeća, a 61% ispitanika smatra da će za trenutne vlasnike biti jako teško sasvim prepustiti vođenje obiteljskog poduzeća u budućnosti.[24]

4.2. Alternative u selekciji nasljednika

Odluka o budućem nasljedniku je složena i sastoji se od mnogobrojnih poslovnih i obiteljskih faktora. U slučajevima gdje je vlasnik ujedno i osnivač, proces odabira nasljednika relativno je jednostavan, dok se u slučajevima disperziranog vlasništva odabir otežava.

Za obiteljsko poduzeće bazirano na većinskom vlasništvu traži se karizmatski vođa s naglašenim poduzetničkim osobinama i jasnom vizijom za ostvarenje poslovnog uspjeha uz istodobno dobro razumijevanje poslovanja. Kod vlasničkog oblika partnerstva braće i /ili sestara poželjne osobine su jaka međusobna povezanost braće i sestara, vještine timskog djelovanja, grupnog odlučivanja i upravljanje konfliktima. Poželjne osobine za vlasnički oblik konzorcija rođaka uključuje jasnu viziju i obvezu realizacije zajedničkog uspjeha, posjedovanje dobrih komunikacijskih vještina, sposobnost vođenja neobiteljskih članova te spretnost u upravljanju kompleksnom vlasničkom strukturom.[25]

[24] PwC, https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf,, 11.06.2018.
[25] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 230

Ako se vlasnik odluči da poduzeće u budućnosti vodi samo jedna osoba i ako želi da poduzeće ostane u obiteljskom vlasništvu tada samo jedan član obitelji može postati menadžer. Budući menadžer i lider u obiteljskom poduzeću može biti obiteljski član zaposlen u poduzeću ili obiteljski član koji nije zaposlenik obiteljskog poduzeća, ali je bio radno angažiran u nekom drugom poduzeću. Najvažnije je da budući nasljednik posjeduje odgovarajuće vještine i sposobnosti potrebne za upravljanje obiteljskim poduzećem.

Kod vlasnika koji imaju samo jednog potomka, pitanje nasljeđivanja je relativno jednostavno jer vlasnici ne trebaju birati između svoje djece, dok kod obitelji koje broje više potomaka, tj. potencijalnih nasljednika to pitanje se komplicira jer samo jedan od njih može biti budući nasljednik. Neka od pitanja koja se tada postavljaju pred obitelj su: Kako između potomaka odabrati budućeg nasljednika?, Kad ga je potrebno izabrati? Kakve će efekte i posljedice odabir imati na ostatak obitelji?.

Alternative u selekciji nasljednika menadžmenta i vodstva poduzeća koje stoje na raspolaganju obiteljima su:

1. **Primjena fiksnih pravila izbora** – obitelj o izboru nasljednika donosi dugoročna pravila kojih će se držati u procesu selekcije. Neka od pravila mogu biti: pravilo po kojem će najstariji sin postati predsjednik kompanije, pravilo po kojem će najstariji potomak, bez obzira na spol, naslijediti vođenje poduzeća, pravilo po kojem će sljedeći nasljednik biti potomak koji ima najviše iskustva, znanja i sposobnosti. Primjena ovog pravila može dovesti do toga da se ne izabere najbolji kandidat, već onaj koji zadovoljava prethodno utvrđeno pravilo selekcije.
2. **Izbor baziran na performansama i preferencijama kandidata** – omogućava budućim nasljednicima da pokažu svoje sposobnosti, vještine i osobine tako da im se dodjeljuju različite uloge u poduzeću. Prilike i izazovi koji se postavljaju pred buduće nasljednike mogu biti različiti, ali bitno je da preko njih budući nasljednici mogu iskazati svoje poslovne sposobnosti. Odluku o budućem nasljedniku donosi vlasnik/osnivač uz konzultacije odbora direktora koji će na temelju iskazanih sposobnosti izabrati najbolje moguće rješenje. Ovaj pristup se najčešće koristi kod velikih obitelji, a najveća prednost mu je da je motivirajući te da mladim članovima obitelji pruža priliku za dokazivanjem.
3. **Izbor neobiteljskog člana za privremenog vođu** – ovaj izbor se najčešće koristi u situacijama kada su budući nasljednici premladi ili još nisu sposobnosti za

preuzimanje uloge vodstva. Neobiteljski članovi angažirani za privremenog vođu omogućava obiteljskom poduzeću dodatni vremenski period u kojem će se obiteljski član educirati i steći iskustvo potrebno za preuzimanje vodstva.

Vlasnik treba dobro odabrati trenutak kada će o svom izboru obavijestiti obitelj i kada će novog nasljednika uvesti u posao. Odabir pravog vremena za odluku može donijeti prednosti za poduzeće, dok preuranjena ili zakašnjela odluka mogu proizvesti određena ograničenja ili slabosti za poduzeće.

Rana odluka i uvođenje nasljednika u posao pruža nasljedniku dovoljno vremena da se upozna s poduzećem, zaposlenicima i politikom poduzeća koji su neophodni za dobro upravljanje poduzećem. Nasljednik će biti u mogućnosti izgraditi snažne i trajne međuljudske odnose koji će dovesti do njegovog boljeg prihvaćanja kao budućeg vlasnika. Rana odluka, s druge strane može dovesti do zamjeranja starijih i iskusnijih zaposlenika, koji nasljednika mogu promatrati samo kao mladu osobu bez značajnih kvalifikacija – osim njegove temeljne povezanosti s poduzećem – krvnog srodstva.

Zakašnjelo objavljivanje o nasljedniku i njegov ulazak također mogu imati i pozitivne i negativne strane. Kao dobre strane navode se stjecanje iskustva izvan obiteljskog poduzeća, razvijanje samopouzdanja, vještina i znanja. Loše strane su nedovoljno vrijeme za stvaranje specifičnih osjećaja vezanih uz poslovanje poduzeća i njegovu kulturu, kao i nezadovoljstvo zaposlenika koji su se tijekom godina trudili da poslovanje poduzeća održe na visokoj razini i da se dokažu vlasniku, a na kraju ga naslijedi onaj koji je dugo godina bio odsutan iz obiteljskog poslovanja i upravljanja poduzećem.[26]

Za uspješnu tranziciju je, pored uspješnog odabira nasljednika i pravog trenutka za njegovo uvođenje u poslovanje, potrebno i postojanje čvrste oprjedjeljenosti za prijenos vlasništva na nasljednika te postojanje međusobnog povjerenja između vlasnika i nasljednika i želje za budućim poslovnim i obiteljskim uspjehom obiteljskog poduzeća.

[26] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 235

4.3. Uspjeh tranzicije

Najvažniji faktor uspjeha tranzicije u obiteljskom poslu je vlasnik poduzeća jer upravo on određuje dinamiku i usmjerava proces nasljeđivanja. Nasljeđivanje je kompleksan proces u koji su uključeni svi članovi obitelji, bilo na direktan ili indirektan način. Upravo zbog toga je dobro isplanirani proces nasljeđivanja bitan za obiteljski i poslovni uspjeh. Vlasnik je taj koji određuje budućeg nasljednika i planira njegovo uvođenje i usavršavanje u poduzeću.

Drugi važan faktor uspješne tranzicije je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća koja je pokretač različitih procesa nasljeđivanja. Ona predstavlja zamisao budućeg stanja, poslovanja i poželjne budućnosti poduzeća. Pokazuje što se želi postići poslovanjem, čime se žele baviti u budućnosti i koji se poslovi uspjesi žele ostvariti. Također, predstavlja viziju uključenosti obitelji u poslovanje te objašnjava zašto je kontinuitet poslovanja važan za poduzeće i obitelj.

Treći faktor usješne tranzicije je određivanje željene vlasničke strukture. Prije nego što uopće odrede tko bi mogao nasljediti obiteljsko poduzeće, potrebno je imati viziju buduće upravljačke strukture poduzeća te odrediti na koji način raspodijeliti dionice i vlasničke udjele. Tipologija nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem je moguće iskazati kao:[27]

- održavanje postojeće strukture vlasništva (npr. kada vlasnik poduzeća prenosi vlasništvo jednom sinu ili kćerki),
- iskorak ka složenijoj strukturi (npr. kada vlasnik podijeli vlasništvo među grupom nasljednika iz sljedeće generacije),
- pojednostavljenje buduće vlasničke strukture (npr. kada brat ili sestra odluče prodati svoj udjel u poduzeću tako da u budućnosti poduzeće vodi samo jedan od njih).

Očekivanja mlade generacije o njihovoj budućnoj ulozi i angažmanu u obiteljskom poduzeću su takva da se 32% ispitanika nada da će voditi poduzeće jednog dana, ali to još nije dogovoreno i ne zna se sigurno, 28% ispitanika sigurno zna da će voditi poduzeće u budućnosti jer je to već dogovoreno s vlasnicima, 16% se nada da će preuzeti menadžersku

[27] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 243

ulogu u poduzeću, ali da neće postati vlasnici poduzeća i 11% je već na jednoj od menadžerskih funkcija i smatra da neće postati vlasnici.[28]

Najvažnije stvari koje nova generacija želi implementirati u obiteljsko poduzeće su:[29]

- iskustvo neobiteljskih menadžera kako bi modernizirali i osuvremenili poduzeće (69%),
- osvojiti nova geografska tržišta (60%),
- diversifikacija proizvoda/usluga (59%),
- uspostaviti novi poduzetnički pothvat (47%).

[28] PwC, https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf, 11.03.2018.
[29] PwC, https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf, 11.03.2018.

5. PRIMJER IZ PRAKSE - FORD MOTOR COMPANY

5.1. Osnovne informacije o Fordu

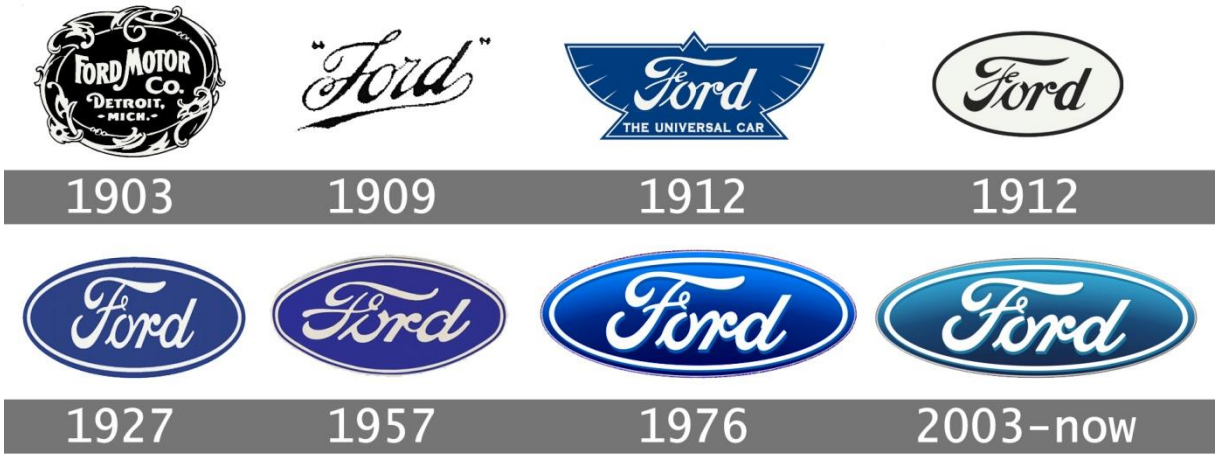
Ford Motor Company je američki automobilistički koncern sa sjedištem u Deadbornu, Michigan. Osnovao ga je Henry Ford 16. lipnja 1903. godine. Tvrtka prodaje automobile i komercijalna vozila pod markom Ford i najluksuznije automobile pod markom Lincoln. Ford također posjeduje brazilskog prozvođača SUV Troller, 8% udjela u Aston Martinu u Ujedinjenom Kraljevstvu i 49% udjela u Jiangling Motorsu u Kini. Također ima i brojne joint-venture, jedan u Kini (Changan Ford), u Tajvanu (Ford Lio Ho), u Turskoj (Ford Otosan) i jedan u Rusiji (Ford Sollers). Ford je drugi po veličini proizvođač automobila u SAD-u (iza General Motorsa) i peti po veličini u svijetu (iza Toyote, Volkswagena, Hyundai-Kia i General Motorsa) temeljeno na proizvodnji vozila iz 2015. godine.[30] Ford je četvrto po redu najveće obiteljsko poduzeće u svijetu sa prihodom od $149.6 milijardi i koje zapošljava 199 000 zaposlenika. Obitelj Ford posjeduje 40% dioničarskog vlasništva nad poduzećem.

Kao globalna kompanija, za njih je važno da imaju standarde prema kojima mogu sami sebe ocijeniti – a da i drugi mogu ocijeniti njih. Nazivaju ih misija, vizija i vrijednosti, a to su: [31]
Vizija: „Postati vodeća kompanija na svijetu za automobile i usluge."
Misija: „Mi smo globalno raznolika obitelj, s ponosnim nasljeđem, koja je strastveno predana proizvodnji izvanrednih proizvoda i usluga."
Vrijednosti: „Radimo pravu stvar za naše ljude, naš okoliš i naše društvo, ali iznad svega za naše kupce."

Izgled loga se mijenjao kroz povijest, ali većinu vremena je izgled bio sličan – ovalni plavi oblik s nazivom Ford u sredini (Slika 6). Trenutni slogan Forda je „Go Further" („Idi dalje"). Glavna poruka koja se želi poslati tim sloganom je da Ford i njegovi zaposlenici, trgovci i dobavljači uvijek napreduju, idu dalje – dobro nije dovoljno dobro. Pojedinačno i kolektivno, u Fordu uvijek idu dalje u svemu što rade, tako da njihovi kupci mogu ići dalje u svojim životima.

[30] Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Motor_Company, 17.06.2018.
[31] Ford, http://ford.hr/O_Fordu/Informacije_O_Kompaniji, 17.06.2018.

Slika 6. Fordov logo kroz povijest



Izvor: 1000 Logos, http://1000logos.net/ford-logo/, 17.06.2018.

Kao i druga poduzeća i Ford ima SWOT analizu u kojoj se suočavaju unutarnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje, a to su:[32]

- **Snage**: jak imidž marke, velika korisnička baza i visoka lojalnost, globalna prisutnost i globalni opskrbni lanac, inovativna tehnika proizvodnje.
- **Slabosti**: ograničena mreža proizvodnih postrojenja globalno u usporedbi s konkurencijom, sporije inovacije, viši troškovi proizvodnje.
- **Prilike**: širenje tržišta na globalnoj razini, razvoj proizvoda, pojavljivanje potražnje za malim i učinkovitim vozilima na azijskim tržištima, smanjenje troškova.
- **Prijetnje**: intenzivna konkurencija konkurentskih brandova, visoke tehnološke tvrtke koje će vjerojatno ući, fluktuacija cijena nafte.

5.2. Proces nasljeđivanja u Ford Motor Company

HENRY FORD

Jako malo ljudi može konkurirati poziciji Henryja Forda u industrijskoj povijesti Amerike i svijeta. Henry Ford izgradio je svoj prvi eksperimentalni automobil u radionici iza svojeg doma u Detroitu 1896. godine. Nakon formiranja Ford Motor Company, prvi Fordov automobil bio je montiran u tvornici Mack Avenue u srpnju 1903. godine. Pet godina kasnije, 1908. godine, uveden je vrlo uspješan Model T. Automobil je bio praktičan i jednostavan, ali bio je napravljen od otpornog materijala. Zbog prihvatljive cijene potražnja je bila toliko

[32] Cheshnotes, https://www.cheshnotes.com/2016/06/ford-motors-swot-2016/, 17.06.2018.

velika da je Ford morao prekinuti prodaju jer je bio prezaposlen samo ispunjavanjem već zaprimljenih narudžbi. Krajem rujna 1909. godine prodano je više od 10.000 Fordovih modela T, točnije godišnja se prodaja povećala za 60%. Međutim, Henry nije bio zadovoljan. Htio je što više povećati brzinu proizvodnje i pri tom zadržati nisku cijenu kako bi model T zaista postao „automobil za široke narodne mase“. Ford je za taj problem našao rješenje posjetivši tvornicu pakiranja mesa gdje mu je pažnju privukla pokretna traka iznad glave radnika koja je omogućila da se komadi mesa kreću od jednog do drugog radnika. Takvu vrstu proizvodnje Ford je primjenio u svojoj tvornici što je omogućilo da se rad ubrza te da svaki radnik bude specijaliziran za određeni dio posla. Također je uvelike smanjio troškove i vrijeme sklapanja vozila, što je snizilo i cijenu modela T. Između 1912. i 1915. godine proizvodnja se utrostručila, a do 1922. godišnja proizvodnja je dosegla milijun. Poznata je Fordova šala iz 1914. Godine, kada je rekao da svaki kupac može dobiti automobil u kojoj god boji želi, samo da je crna. To je zapravo značilo da je postojala samo jedna boja koja se dovoljno brzo sušila kako bi mogla pratiti brzinu pokretne trake. Henry Ford je oduvijek zagovarao ulogu automobila u oslobađanju i radnika i farmera od napornog, slabo plaćenog posla. Kada je svojim radnicima podigao minimalnu dnevnu zaradu na pet dolara, što je bilo dva puta više od drugih poslodavaca i kada im je dao slobodnu subotu drugi su industrijalci bili u šoku, dok su radnici slavili. Henry je bio svjestan važnosti prepoznavanja marke te je bio sposoban koristiti sve vrste marketinških strategija kako bi promovirao imidž poduzeća i proizvode. Nikad se nije bojao bankrota i neuspjeha, vjerujući da uvijek postoji rješenje. Henry je izrazito cijenio ljudski kapital, vjerovao je u jednakost i bio je emocionalno inteligentan.

EDSEL FORD

Kao jedini sin Henryja Forda bilo je razumljivo da će upravo on naslijediti svog oca u vođenju poduzeća. Nakon njegovog imenovanja, Edsel je dugo vremena pokušavao uspostaviti moć unutar poduzeća, no to mu nije uspijevalo jer u očevim očima nikad nije bio dovoljno jak i snažan kako bi vodio poduzeće. Za razliku od svog oca, Edsel je bio osjetljiv, skroman, pristojan, elegantan i imao je jedinstven ukus za umjetnost. Iako je Henry jako volio svog sina nikad mu nije pokazivao dovoljno poštovanja. Edsel nije imao pravu moć nad poduzećem i Henry je učinio sve što je mogao kako bi tu moć ograničio. Edsel je bio umjeren i maštovit, ali u očevim očima je bio slab i neozbiljan. Henry je uvijek sanjao o pretvaranju Edsela u jaku i otpornu osobu, no on je odbijao postati savršeni sin kakvog je otac želio. Iako je Edsel uvijek bio u sjeni svog oca, njegov doprinos poduzeću je neizbrisiv. Sudjelovao je u brojnim pozitivnim i važnim događajima za poduzeće i pomogao da Ford postane

„proizvođač svih proizvođača“. Edsel je učio svoje četvero djece da budu ponosni na svoju obitelj i poduzeće jer je upravo ono razlog njihovog dobrog života i privilegija jer će upravo oni u budućnosti biti jedni od nasljednika poduzeća. 1942. godine umro je od raka želudca.

HENRY FORD II.

Nakon Edselove smrti vođenje poduzeća opet je preuzeo Henry Ford. Zbog starosti nije bio u mogućnosti obavljati tu funkciju pa je kao sljedećeg vođu izabrao Henryja Forda II, najstarijeg Edselovog sina. Ta odluka nije se svidjela Harryju Bennetu, dugogodišnjem radniku i osobi od povjerenja. On je smatrao da upravo on treba nastaviti voditi poduzeće, no nakon što je Henry izabran za nasljednika Bennet je napustio poduzeće. Nakon što je preuzeo poduzeće, Henry je želio konsolidirati prodajne snage i prodajnu mrežu. To je napravio tako da je posjećivao Fordove trgovce, njihove salone, pokušao razumjeti njihove brige i obećao je dostupnost novih automobila. Drugi problem je bio rad jer su u ratno vrijeme odnosi između poslodavaca i radnika bili napeti što je ozbiljno utjecalo na smanjenje proizvodnje. Henry je u toj situaciji pokazao želju za pregovorima sa sindikatom. Kao rezultat, Ford Motor Company je postao prvo poduzeće koje je isplatilo mirovinu svojim zaposlenicima. Pod vodstvom Henryja II. djelatnici plavog ovratnika su imali jednaka prava kao i djelatnici bijelog ovratnika, davajući im pravo glasa i mogućnosti napredovanja. Kad je došlo vrijeme da Henry II. ode u mirovinu, trebao je naći sposobne menadžere koji će ga zamijeniti na toj poziciji dok mladi članovi obitelji, Edsel II. i Bill Ford Jr. ne budu sposobni preuzeti vođenje poduzeća. Nakon što je 1980. godine otišao u mirovinu napravio je jednu od najboljih odluka izabravši za budućeg menadžera Philipa Cadwella i Donalda Petersena.

WILLIAM CLAY FORD JR.

Williamov put do glavne pozicije u podzeću je bio podugačak, a obiteljski odgoj, obrazovanje i iskustvo u poduzeću su imali glavnu ulogu u tome. Ford je 1975. godine diplomirao na Hotchkiss School u Connecticutu, a 1979. diplomirao na sveučilištu Princeton. Pridružio se Fordu 1979. i od tad je bio na nizu pozicija, počevši od razvoja proizvoda i financijskog osoblja. Služio je nekoliko godina kao srednji izvršni direktor u razvoju proizvoda. U vrijeme reorganizacije Forda bio je zadužen za teške operacije kamiona. U siječnju 1999. godine William Ford Jr. je preuzeo vodstvo poduzeća kao četvrta generacija obitelji Ford. William je bio svjestan odgovornosti koja je pred njega stavljena te je odmah na početku svog angažmana zaposlio iskusne menadžere u automobilskoj industriji. Pod vodstvom Williama, Ford Motor se vratio na svoje osnovno poslovanje. Otkazao je uslužne i internetski

orijentirane tvrtke i propisao da visoka razina menadžera ne mora biti plaćena za bilo kakvu dodatnu plaću ili poticajnu subvenciju. Na taj način približio se običnim radnicima. U isto vrijeme, William je radio na svom planu zaštite okoliša nadajući se da će izgraditi dugotrajne automobile na temelju čistih goriva. Iako je William na početku bio samozatajan i pokušavao održati niski profil o njegovim obiteljskim vezama, kad je promijenio mišljenje počeo se pojavljivati u reklamama naglašavajući kako je obiteljska tradicija važna za obitelj.

Od osnivanja Ford Motor Company, obitelj Ford je došla do pete generacije i još uvijek su kohezivna obitelj. Ono što ih spaja u velikoj mjeri su poduzeće i tradicija koju su ojačali tim poduzećem. Od mlade generacije se traži da potpuno razumije povijesnu priču poduzeća i trud koji su njihovi pretci uložili u njega. Mladu generaciju se ne prisiljava da se pridruži poduzeću, ali ih se informira i ohrabruje za ulazak. Članovi obitelji Ford smatraju da vođenje poduzeća od strane članova obitelji garantira stratešku viziju i dugoročnu perspektivu u zaštiti i razvoju tvrtke na najbolji način. Obitelj je u prošlosti doživjela uspone, padove i svađe, ali su uvijek bili usmjerni prema uspjehu poduzeća istovremeno održavajući obiteljsku harmoniju. Svaka generacija se posvetila poduzeću, smatrajući da trebaju biti počašćeni i ponosni što su dio obitelji.

6. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su jako važan segment svakog gospodarstva jer ne samo da čine većinu privatnog sektora već su i izvor gospodarskog rasta i zapošljavanja. U poslovanje obiteljskih poduzeća su uključeni svi članovi obitelji, a upravo dobro izbalansirana dimenzija obitelji i poslovanja preduvjet je poslovnog uspjeha poduzeća. Kritična faza svakog poduzeća je prijenos poslovanja koji odlučuje o budućnosti poduzeća. Postoje različite mogućnosti prijenosa poslovanja - prijenos poslovanja na djecu, zapošljavanje novog menadžera, prodaja ili čak likvidacija. Većina poduzeća želi svoje poslovanje nastaviti u obiteljskom vlasništvu, njegujući svoju kulturu i vrijednosti.

Kako bi prijenos poslovanja bio uspješno odrađen potrebno ga je na vrijeme planirati i mladu generaciju postepeno pripremati na odgovornost koja se od njih očekuje. Obrazovanje i iskustvo su jedni od najvažnijih faktora prilikom odabira budućeg menadžera. Iskustvo se može steći unutar ili izvan obiteljskog poduzeća. Iskustvom se stvaraju ili poboljšavaju već postojeće vještine potrebne za buduće vođenje poduzeća. Kao najvažnije osobine budućeg vođe ističu se savjesnost, komunikativnost, razumijevanje i motiviranje drugih.

Nasljeđivanje obiteljskog poduzeća je proces u koji su uključeni svi članovi obitelji. To je proces koji započinje prvim spoznajama mlade generacije o obiteljskom poduzeću i djelatnosti kojom se bavi, preko njihovog angažmana na određenim rutinskim ili pak složenijim poslovima, pa sve do krajnjeg preuzimanja vodeće pozicije. Važni faktori uspjeha tranzicije poslovanja su vlasnik, vizija poduzeća u budućnosti i željena vlasnička struktura.

Ovaj rad proveden je kroz primjer obiteljskog poduzeća Ford Motor Company koji je u 115 godina svog poslovanja uspješno došao do pete generaacije nasljednika u obitelji. Od osnivača Henryja Forda koji je sve započeo, preko njegovog sina Edsela, unuka Heryja II. i praunuka Williama Claya, danas se poduzeće još uvijek nalazi na vrhu automobilske industrije njegujući obiteljsku tradiciju i vrijednosti.

7. SAŽETAK

U ovom radu definirao se pojam obiteljskog poduzeća i obradio proces nasljeđivanja, od planiranja, pripremanja mlade generacije, njihovog obrazovanja pa sve do samog prijenosa poslovanja. Nasljeđivanje je prikazano na primjeru poduzeća Ford koji trenutno vodi peta generacija obitelji te su i dalje vrlo uspješni i nalaze se u samom vrhu automobilske industrije.

Osnovni cilj istraživanja bilo je definiranje i objašnjavanje procesa nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima. Prilikom istraživanja za ovaj rad su korištene dvije skupine metoda, a to su opće metode koje uključuju opisivanje, analizu i sintezu te posebne metode koje uključuju prikupljanje i analizu podataka. Proces istraživanja i analiziranja temelji se na prikupljenim podacima koji su bili dostupni na internetskim stranicama poduzeća te stručnim knjigama.

Proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima je jako složen proces te se sastoji od mnogo faza i akcija potrebnih da bi proces na kraju bio uspješan. Od pripremanja i uvođenja mlade generacije u poduzeće i njihovog obrazovanja kako bi stekli potrebno znanje i usavršili vještine potrebne za vođenje poduzeća, pa sve do odabira pravog trenutka za prijenos poslovanja i davanja podrške i pomoći novom menadžeru.

Ford Motor Company je primjer uspješnog poduzeća koji već više od 100 godina uspijeva uskladiti obiteljske i poslovne zahtjeve. Poduzeće trenutno vodi peta generacija nasljednika, a od samog osnivanja poduzeće je imalo različite strategije i vlasnici su imali različite stilove vođenja no svi su imali isti motiv – zadržavanje obiteljske tradicije.

Ključne riječi: obitelj, poduzeće, obiteljsko poduzeće, nasljeđivanje, mlada generacija, planiranje

8. SUMMARY

In this paper was defined the concept of a family enterprise and the inheritance process from planning, preparation for the young generation, education to the very transfer of business. The inheritance is shown in the example of Ford, which currently leads the fifth generation of the family and is still very successful and is at the very top of the automotive industry.

The main aim of the research was to define and explain the inheritance process in family businesses. Two sets of methods were used in the research for this paper, which are general methods of describing, analyzing and synthesizing these special methods, including data collection and analysis. The research and analysis process is based on the collected data that was available on the company's web site and in professional books.

The inheritance process in family businesses is a very complex process and consists of many stages and actions needed to make the process successful. From preparing and introducing the young generation to the enterprise and their education to acquire the necessary knowledge and perfect the skills needed to run the company, up to the right moment to transfer business and support and help the new manager.

Ford Motor Company is an example of a successful company that has been able to match family and business requirements for over 100 years. The company is currently leading the fifth generation of heirs, and since its inception, the company had different strategies and the owners had different management styles but all had the same motive - retaining the family tradition.

Key words: family, enterprise, family enterprise, inheritance, young generation, planning

9. LITERATURA

Knjige:

1. Buble, Marin; Kružić, Dejan: Poduzetništvo: Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RriF plus, Zagreb, 2006.
2. Dulčić, Želimir; Kružić, Dejan; Bakotić, Danica; Bulog, Ivana; Glamuzina, Mia; Klepić, Zdenko; Lovrinčević, Marina; Ostojić Mihić, Andrijana: Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar, 2016.
3. Jean, Lee; Hong, Li: Wealt Doesn´t Last 3 Generations: How Family Businesses Can Maintain Prosperity, World Scientific, 2009.
4. Kružić, Dejan; Bulog, Ivana : Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012.
5. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.

Internet stranice:

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Motor_Company (17.06.2018.)
2. http://ford.hr/ (17.06.2018.)
3. http://www.cepor.hr/cepra/baza-znanja-i-informacija/analize-clanci-i-studije/ (02.05.2018.)
4. http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf (03.05.2018.)
5. https://www.cheshnotes.com/2016/06/ford-motors-swot-2016/ (17.06.2018.)
6. http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-kpmg-fb-barometer-2017-online.pdf (24.07.2018)
7. http://www.legacyline.com/how-to-prepare-your-child-to-inherit-the-family-business/ (25.07.2018.)
8. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4255618/ (29.04.2018.)
9. https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf (03.05.2018.)

10. http://www.yourarticlelibrary.com/business/meaning-of-family-business-types-and-characteristics/41130 (02.05.2018.)
11. http://1000logos.net/ford-logo/ (19.06.2018.)

POPIS SLIKA:

1. Slika 1. Model obiteljskog poduzeća, stranica 6
2. Slika 2. Očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika, stranica 8
3. Slika 3. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama, stranica 10
4. Slika 4. Važnost pripremanja i treniranja budućeg nasljednika prije nego što preuzme vodstvo, stranica 11
5. Slika 5. Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji, stranica 15
6. Slika 6. Fordov logo kroz povijest, stranica 25