

Ne može svatko stvoriti kompaniju, ali ni održati je

Firma je firma i odnosi unutar firme, bez obzira je li ona obiteljska ili samo d.o.o. ili d.d., trebali bi biti vrlo slični.

Objavio Darko Buković - 29.12.2022 u 7:00



foto: pixabay

U poslovnom smislu vjerujem da su **obiteljske firme** jače i progresivnije, ocjena je Blaženke Urbanke, suosnivačice HSM Informatike, koja je u trenutku odluke o drugoj generaciji koja će preuzeti vođenje kompanije spremno zatražila i vanjsku pomoć. I o tome jasno govori. Firma je firma i odnosi unutar firme, bez obzira je li ona obiteljska ili samo d.o.o. ili d.d., trebali bi biti vrlo slični. Možda je bolje pitanje kako se vlasništvo i rad unutar firme odražava na odnose u obitelji. A tu moram reći da imajući firmu imamo još jedno dijete, prema kojem svatko od uključenih ima neki drugačiji stav! Imate unutar obitelji zapravo više rola i teško je prerezati tu rolu. U poslovnom smislu, vjerujem da je obiteljska firma jača i progresivnija od možda nekog d.o.o.-a ili d.d.-a, ponovila je.

Suprug (Aladar) i ja smo od početka suvlasnici i zajedno smo u firmi, stariji sin Juraj, kao diplomirani inženjer elektrotehnike, nam se pridružio prije desetak godina, a mlađi sin Jakov je nakon završene matematike, potražio karijeru u Privrednoj banci, napredovao, zrelao i u osobnom i poslovnom segmentu, stjecao vlastito iskustvo. Vratio se k nama unatrag pet godina. Pokušali smo razgovarati, ali nije bilo jednostavno, čak i vremenski je bilo teško prikupiti nas oko stola, pri čemu nije bilo jednostavno artikulirati što zapravo svaka od strana želi. Zapamtila sam jedan datum! 17. srpnja 2017. zgodan i pamtljiv datum. Tada smo se našli oko stola i krenuli u ozbiljnije razgovore, čvrsti da napravimo tranziciju vlasništva, i suprug i ja i djeca, prisjetila se Urbanke koja je iskoristila i usluge Srđana Šimca, predsjednika Hrvatske udruge za mirenje koji je obitelji, kako je naglasila, postavio pravila komunikacije. I u tom razgovoru i u svim budućim.

Nema prekidanja, nema bučnog izlaganja, neslaganja odnosno izražavanja, neslaganja na mišljenje, svatko ima pravo na svoje mišljenje, svatko ima pravo na svoje vrijeme. Bilo je bitno postići da suprug i ja budemo zadovoljni, da su djeca na pozicijama koje prepoznaju kao kvalitetne unutar firme, bez obzira hoće li preuzeti upravljačke role ili će uzeti samo vlasničku rolu te svoju

poslovnu priliku tražiti negdje drugdje. Ne mogu lagati da mi je krivo što su obojica sinova odlučili ostati i voditi firmu, s ponosom će Urbanke.

A na stolu su tad, prisjećajući se, bile sve opcije – i da se uzme vanjski menadžer, da netko od njih dvojice, ako ne nađe kvalitetno mjesto pod suncem unutar firme, traži svoje mjesto negdje drugdje, bez obzira tko od njih dvojice. Jedino je bilo neupitno da suprug i ja u jednom trenutku moramo napustiti upravljanje, otkriva detaljnije obiteljski razgovor.

I eto otad je polako vrijeme teklo. A što se tiče vlasničkog preuzimanja, ideja je da do 2023. Juraj i Jakov preuzmu i većinski udio u HSM-u, budu jedini koji odlučuju o sudbini firme, naglasila je

Blaženka Urbanke.

Važno je znati da se sva organizacijska rješenja stavljaju u okvir životnog ciklusa kompanije

Ne može svatko stvoriti kompaniju, ali ni održati

Ne može svatko stvoriti kompaniju, a ne može je svatko ni održati. Takvom kakvu ju je napravio osnivač, jedino je on može voditi, sve dok i on i svi oko njega imaju snage. Da bi se održala i razvijala, kompanija mora da bude postavljena na drugim temeljima. Pismen i školovan menadžer ne vodi kompaniju kao što ju je vodio osnivač – poduzetnik. Poduzetnik se rađa, menadžment i liderstvo su zanati koji se uče. Točka, komentar je **Borisa Vukića**, stručnjaka i savjetnika za obiteljske kompanije i njihovu tranziciju poslovanja.

Nasljednici imaju obavezu podržavati proces profesionalizacije. U situacijama kad se osnivač nećka, dvoumi ili odugovlači s profesionalizacijom, to nije samo obaveza podržavanja već i pravo da se taj proces potakne. Osnivačima treba prići na pravi način i ne dovoditi ih u situaciju da ne razumiju o čemu nasljednici govore. Po pravilu, druga je generacija tijekom školovanja i pripreme bolje ovladala i bolje razumije termine iz korporativnog svijeta. Ali, mora pažljivo da bira riječi naučene u visokim školama.

Potpuno je nepotrebno i kontraproduktivno da školovani nasljednici, u želji za profesionalizacijom kompanije i njenim preoblikovanjem prema njihovoj zamisli „kako biznis treba izgledati“ (jer, realno, oni to rade tek pošto što se u njoj zaposle), sve svoje adute polože na kartu „ja znam ono što ti ne znaš“.

Naime, osnivač je „znanje“ već dokazao činjenicom postojanja uspješne kompanije u kojoj se nasljednik zapošljava. To je nepobitan argument za koji očigledno nije trebalo znati KPI ili forecast niti voditi formalne godišnje razgovore. Nije cilj da se kod osnivača stvori odbojnost već ga pridobiti za organizacijske promjene. I još važnije od toga što se izgovara jeste koji će se koraci primjenjivati i što će se raditi tijekom profesionalizacije.

Važno je znati da se sva organizacijska rješenja stavljaju u okvir životnog ciklusa pa će ono što pomaže u međunarodnoj korporaciji u kojoj se, primjerice, zaposlio nasljednikov prijatelj s MBA, sigurno koristiti i porodičnoj kompaniji kad bude na tom stupnju razvoja. I isto je tako sigurno da koraci koji se provode u multinacionalnim kompanijama danas neće nimalo pomoći kompaniji koja (još uvijek) prelazi s poduzetničkog na profesionalni način vođenja.

Osnivač je „znanje“ već dokazao činjenicom postojanja uspješne kompanije u kojoj se nasljednik zapošljava

Obiteljskoj kompaniji prvo je potreban jasan kostur, jasna struktura i podjela nadležnosti i vlasti. Kasnije će doći praćenje troškova pa planiranje. Pa ciljevi. Pogrešno je kad nasljednici pred osnivače izađu s trendovskim biznis *Giga Mega Super Star Bum Bum forama*. To kompaniji neće ništa pomoći i, srećom, osnivači to neće odobriti. Ako im pod pritiskom, na nesreću, odobre – brzo

će svi zajedno upasti u problem. Kratkoročno, jer to neće dati rezultate, a dugoročno jer će nasljednicima biti veoma teško drugi put ga pridobiti za proces profesionalizacije.

Važno je da druga generacija razumije kako se tijekom profesionalizacije njihovih kompanija osnivači često preispituju jesu li na dobrom putu i je li to zaista neophodno. Ono što se radi u procesu profesionalizacije nije ono što je on radio i gdje se on dobro osjećao. Jedan me je nasljednik pitao ima li on uopće pravo da mijenja „očevu bebu“. Ima! Ima pravo jer je to dobro za kompaniju. Ima pravo jer, grubo rečeno, ni on njega nije pitao kad ga je gurao u tu istu kompaniju. Ako i pati i teško mu je, nasljednici moraju biti na čelu promjena. Bolje da on pati nego da i nasljednici i stotine ljudi jednog dana ostanu bez posla, više je nego jasna Vukićeva poruka.

Projekt izrade i objavljivanja serijala tekstova pod naslovom ***Nasljednici – djeca s posebnim, biznis, potrebama***, autora Darka Bukovića, financijski je podržala Agencija za elektroničke medije, kroz projekt Poticanja novinarske izvrsnosti za 2022. godinu
