

9. KONFERENCIJA BUDUĆNOST OBITELJSKIH TVRTKI

VODIČ ZA DRUGU GENERACIJU



INSTAR
BUSINESS CONSULTING

KADA ANGAŽIRATI KONZULTANTA?

Definicija obiteljske tvrtke

- Obiteljska tvrtka je tvrtka u kojoj jedan ili više članova, jedne ili više obitelji, ima značajan vlasnički udio i značajne obaveze prema ukupnoj dobrobiti tvrtke.
- Tvrtka koja je u aktivnom vlasništvu obitelji i/ili kojom upravlja više od jednog člana iste obitelji ili je tvrtka koja je u potpunom vlasništvu jedne obitelji.
- Tvrtka u vlasništvu obitelji i/ili vođena od strane više članova jedne obitelji.
- EU definicija obiteljskih tvrtki.

Prema definiciji EU, obiteljska tvrtka je tvrtka u kojoj većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila tvrtku i najbliži srodnici, u upravljanje tvrtkom uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela tvrtke sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

Obiteljske tvrtke



Walmart 



BERKSHIRE HATHAWAY INC.

EXOR



Cargill™

ATLANTIC
GRUPA



Auchan



SCHWARZ



Izazov obiteljskih tvrtki

„Prva generacija stvara bogatstvo, druga upravlja njime, a treća studira povijest umjetnosti.“

Ova poslovice, koja se često čuje u poslovnim krugovima, implicira da je kontinuitet uspješnosti kroz nekoliko generacija najveći izazov za obiteljske tvrtke.



Dva ključna problema: problem poslovne strategije i pitanja sukcesije, koja moraju osigurati dugoročnu uspješnost poslovanja.

To mora biti usklađeno sa strukturom obitelji i obiteljskim vrijednostima.



Stupnjevi razvoja obiteljskih tvrtki

Nastanak ideje

- Poduzetnička ideja
- Početak poslovanja

I GENERACIJA

Rast

- Rast i razvoj poslovanja
- Specijalizacija

I GENERACIJA

Upravljanje

- Unapređenje procesa
- Uvođenje hijerarhijskih struktura upravljana

I – II GENERACIJA

Tržišno
vođena tvrtka

- Strateški razvoj poslovanja
- Ulaganja u rast i razvoj
- Profesionalizacija Uprave
- Izlazak na tržište kapitala

I – II – III GENERACIJA

Snage i slabosti obiteljskih tvrtki



Predanost

Obitelj pokazuje visoki stupanj predanosti rastu i prosperitetu tvrtke kako bi ga naslijedile sljedeće generacija.

Prijenos znanja

Prioritet obitelji je prenijeti znanje, iskustvo i vještine na sljedeću generaciju.

Pouzdanost i ponos

Obitelj se obično identificira s tvrtkom, reputacija tvrtke usko se veže uz reputaciju obitelji, te se trude održati i povećati kvalitetu poslovanja (proizvoda, usluga).

Partnerski odnos

Obitelji se trude održavati dobre i bliske odnose sa svim svojim „stakeholderima“ (kupcima, dobavljačima, zajednicom i zaposlenicima).



Održivost

Obiteljske tvrtke su teško održive na dugi rok. Samo 30% opstane do druge generacije, 12% do treće generacije, a 3% do četvrte i daljnjih generacija.

Kompleksnost

Obiteljske tvrtke su obično kompleksnije za upravljanje zbog obiteljskih odnosa.

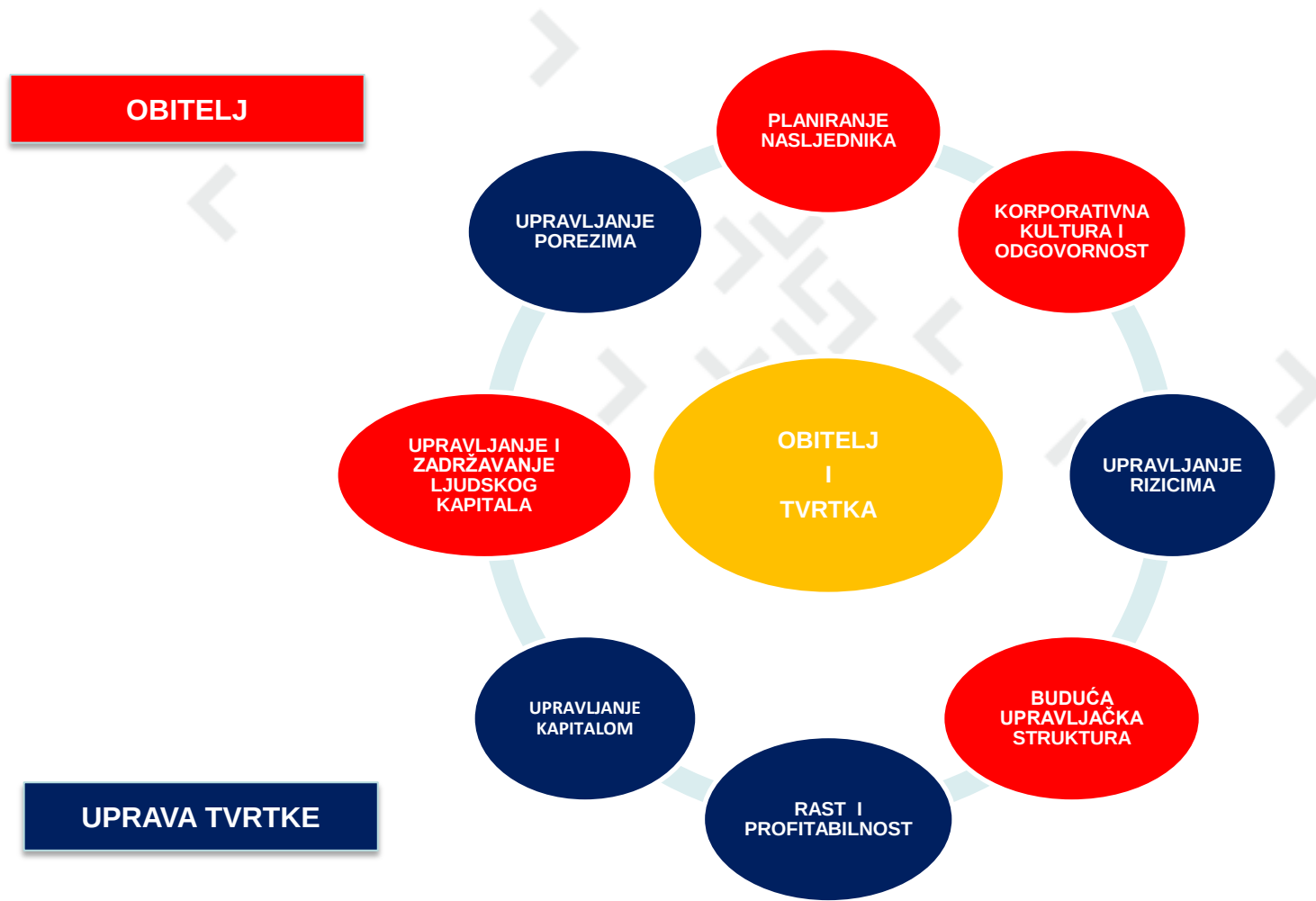
Neformalnost

Razina upotrebe poslovnih praksi i procedura je niska jer obitelji same vode tvrtku

Nedostatak discipline

Veliki broj obiteljskih tvrtki ne pridaje dovoljno pažnje planu sukcesije, pitanju obiteljskog zapošljavanja i privlačenju i zadržavanju sposobnih zaposlenika koji nisu članovi obitelji.

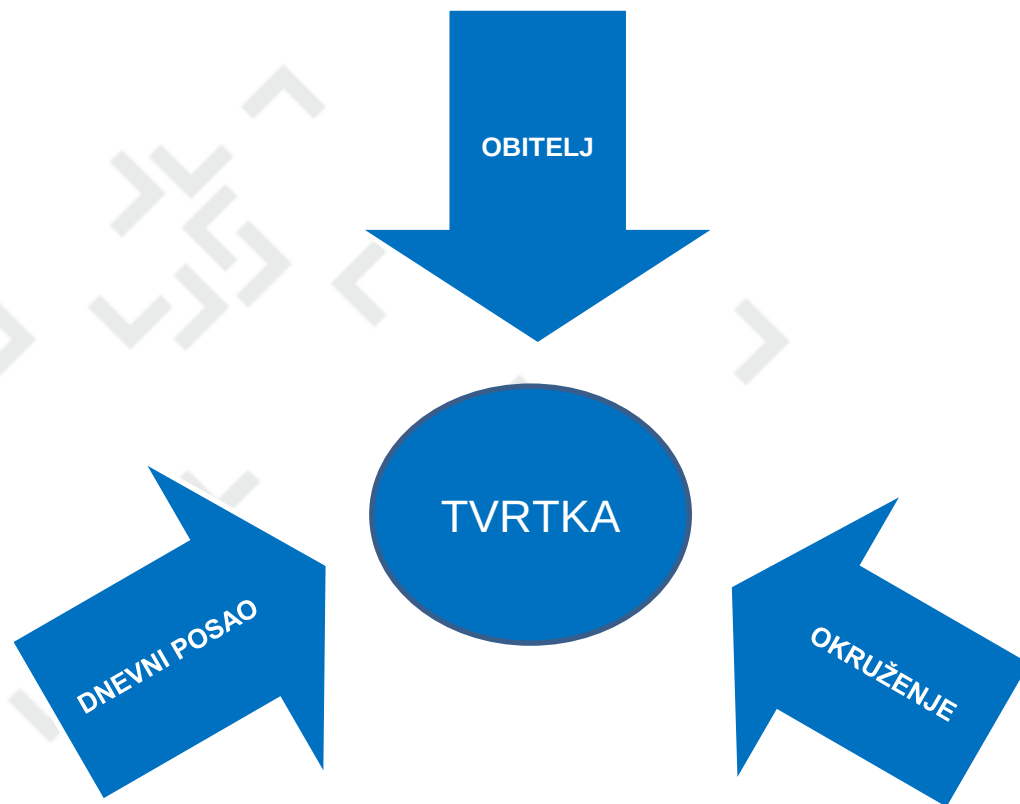
Svakodnevne brige



Izazov okruženja

Obiteljske tvrtke su uspješne u upravljanju dnevnim problemima poslovanja.

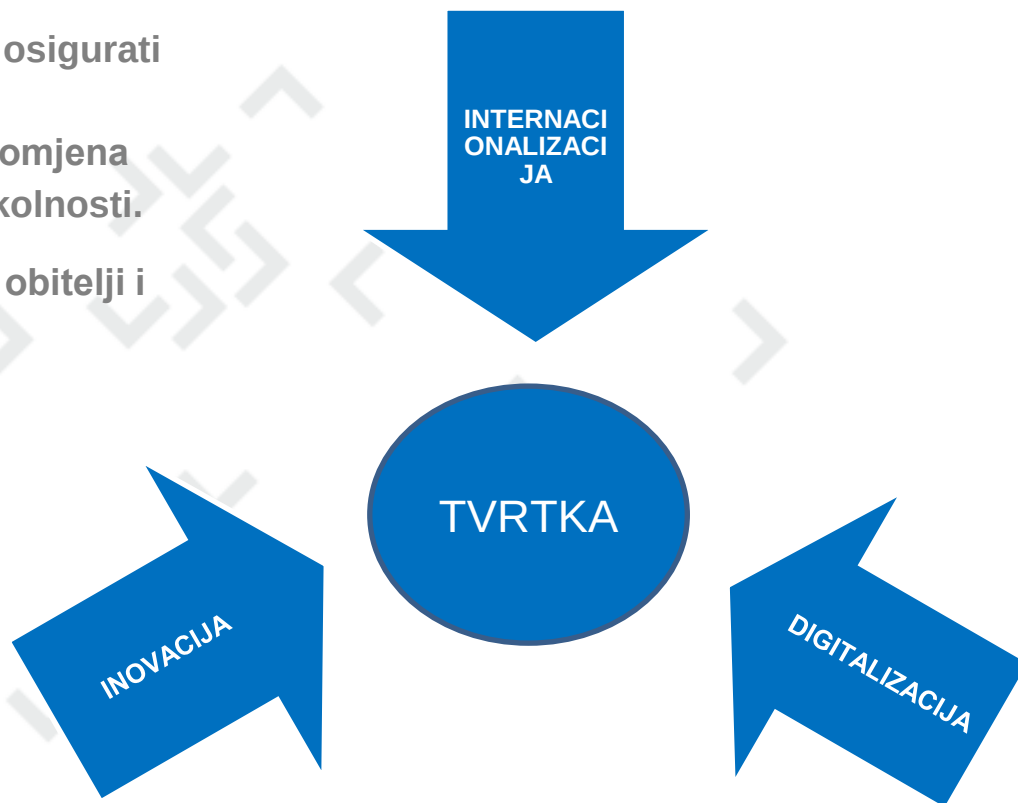
Izazov je u prihvaćanju i donošenju strateških planova koji povezuju činjenice o tome gdje je tvrtka danas, do dugoročnih vizija gdje bi mogla biti.



Izazov okruženja

Problem poslovne strategije koja mora osigurati dugoročnu uspješnost poslovanja, dok kompleksnost okruženja i ubrzanost promjena svakodnevno mijenjaju kompetitivne okolnosti.

Sve mora biti usklađeno sa strukturom obitelji i obiteljskim vrijednostima.



Izazov druge generacije

- Samo 30% tvrtki izvrši uspješnu tranziciju na drugu generaciju
- Podjela uloga i odgovornosti unutar obitelji
- Prenošnje ovlasti i profesionalizacija upravljanja
- Uvođenje korporativnog načina poslovanja
- Organizacija, procesi i delegiranje odgovornosti
- Sustav izvještavanja i komuniciranja
- Postavljanje dugoročnih ciljeva i strategija
- Odluke o budućoj kapitalnoj strukturi

PREPOZNAJETE LI?

- Odlučuje obiteljska neformalna hijerarhija
- Tko je bliže najutjecajnijem članu obitelji
- „Ja mislim...” odluke bez pripreme i argumenata
- Odluke donesene u „neposlovnom okruženju”



“One of the joys of a family-owned business is that we can enjoy our Sunday dinner while having a Board Meeting at the same time.”

PREPOZNAJETE LI?

- Nemogućnost komuniciranja suprotnog stava
- Prepuštanje i nesukobljavanje s vlasnikom
- Ako se iznose stavovi, postoji rizik neprihvatanja stava i/ili rizik odudaranja od okruženja (otkaz)



"I'm interested in hearing your feedback. Hanson, pass out the feedback I'm interested in hearing."

Konzultant

+

- Neovisan stav
- “Out of the box,, razmišljanje
- Neovisnost o obiteljskim odnosima i stavovima
- Profesionalan pristup
- Iskustvo u praksi
- Mogućnost angažiranja stručnjaka za određene probleme i područja

-

- Troškovi
- Nepoznavanje obiteljskog poslovnog modela
- Nepoznata osoba u obiteljskim odnosima
- Doticaj s povlaštenim i povjerljivim informacijama
- Pitanje povjerenja
- Nesigurnost prilikom odabira

Obiteljske tvrtke u Hrvatskoj

- U Hrvatskoj postoje primjeri velikih tvrtki koje funkcioniraju kao obiteljske – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u tvrtci. Neke od najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenute su kao obiteljske.
- Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim tvrtkama, da su većina mikro i malih tvrtki u Hrvatskoj obiteljske, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja njima.
- **Više od 5.300 hrvatskih tvrtki s oko 57 tisuća zaposlenih predstavlja rizičnu skupinu pri prijenosu poslovanja.**
- **U Hrvatskoj je nedovoljno primjera dobre prakse prijenosa poslovanja sa starije generacije na mlađu, a nedostaje sustavna podrška za taj proces.**

Istraživanja i dnevno iskustvo

OČEKIVANJA

Značajan broj tvrtki očekuje podršku u procesu prijenosa poslovanja:

- Oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja (43%)
- Procjene vrijednosti tvrtke (42%)
- Usklađivanja interesa tvrtke i obitelji kod donošenja odluke o budućnosti tvrtke

OBJEKTIVNA POTREBA

- Odluke o razdvajanju vlasničke i upravljačke funkcije vlasnika
- Nedostatak znanja za evaluaciju kadrova
- Proces strateškog promišljanja i potreba za evaluacijom strategije
- Upravljačka znanja za drugu i treću fazu razvoja poslovanja (organizacija, sustav nagrađivanja, izvori financiranja, akvizicije, internacionalizacija, izlazak na burzu, itd.)

Preporuke istraživanja CEPORA

Preporuka 1: Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o kompleksnosti business transfer procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces.

Preporuka 2: Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na moguća alternativna rješenja business transfera.

Preporuka 3: Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, kroz trainthe-trainers radionice i prenošenje iskustava najbolje europske prakse.

Preporuka 4: Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške usmjerenih na jačanje kapaciteta obiteljskih poduzeća za uspješan generacijski transfer.

Preporuka 5: Promocija preuzimanja poduzeća (eng. business takeover) kao mogućeg modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca, te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja.

Preporuka 6: Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo, na temelju najbolje europske prakse u razvoju i funkcioniranju takvih on-line platformi.

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji.

Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 12 zemalja.

- 1991. – 2001. Osnivanje Atlantic Tradea i razvoj distribucije roba široke potrošnje
- 2001. Akvizicija Cedevite
- 2002. Intenzivan proces širenja i rasta
- 2010. Izlazak na burzu i mješovita vlasnička struktura, preuzimanje Droge-Kolinske, nastavak procesa akvizicija, širenja i internacionalizacije poslovanja.

Većinski vlasnik, Predsjednik Uprave

U protekloj godini Tommy je bio među 25 najvećih hrvatskih kompanija po kriteriju ukupnog prihoda i treći maloprodajni lanac u hrvatskom vlasništvu. Tommy d.o.o. je kompanija s najvećim prihodom u Dalmaciji, te ujedno i najveći poslodavac. Prodajnu mrežu Tommyja čini preko 195 prodajnih mjesta, preko 3500 zaposlenika na području osam hrvatskih županija, a posjeti ih dnevno više od 250.000 kupaca.

„Ključni čimbenici koji su doveli do vrijednih rezultata su povjerenje naših kupaca, kvalitetan odnos s dobavljačima i svim poslovnim partnerima, te sudjelovanje u životu lokalnih zajednica i društva...

Društveno odgovorno poslovanje jedna je od strateških odrednica našega poslovanja, pa smo slijedom toga sponzor i donator brojnih sportskih klubova, kulturnih i društvenih događanja, te institucija.”

1991.	Osnivanje tvrtke
1991. – 2010.	Širenje poslovanja i rast
2010.	Akvizicija dijela trgovačkog lanca Kerum i regionalno širenje poslovanja
2014.	Prelazak vlasnika u Nadzorni odbor
2017.	Profesionalna tročlana Uprava

Upravu društva ne čine članovi obitelji

Neki su odustali i promijenili business, a neki nisu uspjeli...

AGROKOR

PEVEC

turbo limac

BILJEMERKANT



RAW
LOGISTIKA

PharmaS[®]

presoflex
ušteđimo zajedno

EXPERTA
grupa d.o.o.

PRESOFLEX
GRADNJA

INSTAR REFERENCE



Adriatica.net

Tourism
Restructuring
and capital
increase



**Presoflex -
Mercator**

Retail industry
Restructuring
and sale



**Svaguša -
Bobis**

Food industry
Due diligence
and
evaluation

JOLLY AUTOline

Jolly Autoline

Car industry
Due diligence,
evaluation and
M&A



**Sjemenarna
Zagreb**

Retail industry
Due diligence
and
evaluation



Jolly JBS

Real estate
Real estate
mediation



ELKA

Cable
production
Reorganization
Restructuring
and sale



**Jolly Trgovina
- Konzum**

Retail industry
Due diligence,
evaluation,
restructuring
and M&A



**Mljekara
Livno**

Dairy industry
Due diligence,
evaluation
and M&A



Agrokori

Real estate
Real estate
mediation



Klara

Baking
industry
Restructuring
and product
development



**Hotel
Olympia**

Tourism
Due diligence,
evaluation
and M&A



**Plamen –
HANA**

Agriculture
Due diligence
and
evaluation



**Larive
International**

Renewables;
Dairy ind;
Various ind. and
market analysis;
Investm. projects



Zdenka

Dairy industry
Due diligence,
evaluation
and M&A



NTL

Retail industry
Evaluation of
investment
project



Tommy

Retail industry
Evaluation of
investment
project



Galić vina

Wine industry
Product
development
and evaluation
of investments



Biljemerkant

Retail industry
Restructuring,
due diligence,
evaluation
and M&A

Galon

Renewable
energy
Biogas plant
project, Evaluation
of investment
projects

www.instar.hr