

10. konferencija: **Budućnost obiteljskih tvrtki**

Svi izazovi transfera vlasništva i upravljanja



LIDER ■

Profesionalni manager u obiteljskim tvrtkama

Drago Munjiza,
CEO Lonia d.d., Kutina



Pokrovitelj



REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo gospodarstva,
poduzetništva i obrta

Partneri



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva

Analitički partner



Zlatni sponzor



Sponzori



AUTO GAŠPARIĆ

Oaklins
MEMBER FIRM

CAPER



dar pčela i prirode
2019.

8. 3. 2019.

HOTEL PANORAMA
Trg Krešimira Čosića 9, Zagreb

Matrica odnosa kod upravljanja općenito:

- formalno vs. neformalno odlučivanje/postoji li balans?
- konjunktura industrije, rezultati tvrtke vs. državni prosjek i svjetski benchmark kada se uvode promjene
- društveni ugovor između Skupština + kvaliteta rada organa Upravljanja (Uprava, NO/UO, Skupština), posebice izvještavanja, IT funkcije i kontrolinga

“Gazdino oko konja deblja”:

- 1. broj članova obitelji zaposlenih u tvrtki i njihovi međusobni odnosi (skladan brak, ovisnosti osnivača i/ili supružnika i djece, bolesti u obitelji, kvaliteta međusobne komunikacije), postoji li jasan obiteljski konsenzus/ugovor o međusobnim odnosima i strateškim ciljevima tvrtke i koliko često se on “revidira”?
- 2. broj potencijalnih nasljednika, kvaliteta njihovih karaktera, potencijal za rukovođenje timom, specijalizacija u obrazovanju i stručnom osposobljavanju (imaju li praktično iskustvo rada izvan obiteljske tvrtke?)
- 3. izbor osnivača tvrtke za nasljednika –tko je favorit? na koji način ga se priprema za funkciju? gdje je još radio osim u Društvu? koliko lako može naći zaposlenje izvan Društva?
- 4. činjenično postupanje sa ostvarenom i akumuliranom dobiti, odnos prema razvoju i *meritokraciji* u Društvu (koristi li se dobit i u kojem postotku za razvoj ili za osobnu potrošnju članova obitelji, promoviraju li se najsposobniji po ostvarenju ključnih pokazatelja poslovanja ili *najlojalniji* članovi tima?; koliko je u Društvu bitna politička, lokalna zavičajnost ili religiozna sukladnost u Upravi?)
- *jednostavni test spremnosti osnivača na povlačenje i/ili prepuštanje dijela ovlasti nasljednicima i/ili profesionalnom manageru: da li smo spremni “prepustiti” Ured u kojem smo uređivali duži niz godina direktoru Društva, te izbivati veći dio radnog vremena izvan Društva (“prepuštanje simbola moći”+odlazak iz “operative”)?!*

“Everything else manager” :

- **fokus osnivača na:** upravljanje imovinom i CAPEX-om, izvorima financiranja i ključnim ljudskim resursima, ključni dobavljači, ključni voditelji u Društvu, sfera politike i strateškog PR-a

(da li osnivač želi biti samo informiran o gore navedenome ili isključivo on donosi odluke?)
- **fokus profesionalnog managera na:** dnevne operacije i izvještavanje, dnevni tijek novca, motivaciju prosječnog zaposlenika, sistem stimulacija i bonusa, održavanje tjednih formalnih koordinacija voditelja, educiranje o najboljoj svjetskoj praksi i aktivnostima konkurencije, odnosi sa lokalnom zajednicom, pronalaženje i zapošljavanje djelatnika

(koliko se i kako/kada osnivač miješa u odluke o dnevnim operacijama, “mijenja u hodu” odluke direktora i ostalih voditelja bez feed-backa-dakle, dnevno utječe na a) strategiju, b) taktiku, c) provedbu?, koliko se koriste članovi obitelji kako bi “nagovarali” voditelje na odluke koje osnivač smatra bitnim?)

“Idealna situacija”: (za promjene ili nasljeđivanje)

1. Konjunktura u industriji je dobra, Društvo ostvaruje iznadprosječne rezultate
2. Dobit tvrtke se zadržava u tvrtki i koristi za razvoj kompanije
3. Najbolji napreduju u Društvu (meritokracija) i za to su nagrađeni, materijalno i nematerijalno, postoji plan sukcesije, nagrađivanja ostvarenih rezultata i sistematizacija radnih mjesta sa detaljnim opisima radnih mjesta
4. Većina članova obitelji odobrava međusobni Društveni ugovor (konsenzus) o raspodjeli dobiti i nasljeđivanju, u obitelji nema “trzavica”, ovisnosti i teških bolesti, osnivač ima hobi/dodatnu aktivnost koja ga okupira izvan radnog vremena
5. Profesionalni manager i nasljednici nisu u strateškom sukobu, postoji međusobno razumijevanje, prevladavanje prigovora i nadopunjavanje, obje “strane” su kompetentne, školovane i sa praktičnim iskustvom izvan Društva za funkcije koje obavljaju i za koje se pripremaju