

NOVE GENERACIJE I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG BIZNISA NA PRIMJERU PODUZEĆA GAVRILOVIĆ D.O.O.

Delić, Mladena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:842478>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-03**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**NOVE GENERACIJE I NASLJEĐIVANJE
OBITELJSKOG BIZNISA NA PRIMJERU
PODUZEĆA GAVRILOVIĆ D.O.O.**

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Student:

Mladena Delić

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ :

1. UVOD	1
1.1. Problem rada.....	1
1.2. Cilj rada	1
1.3. Metode rada	1
1.4. Struktura rada	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE POSTUPKA NASLJEĐIVANJA I NOVIH GENERACIJA OBITELJSKOG BIZNISA	3
2.1. Značenja nasljeđivanja za održivost i razvoj obiteljskog bizisa.....	3
2.1.1. Raspoloživost obiteljskih talenata i problem nasljeđivanja obiteljskog biznisa	4
2.1.2. Razvoj karijere u obiteljskom biznisu.....	6
2.1.3. Identificiranje nove generacije managera i lidera	11
2.2. Prijenos managementa u obiteljskom biznisu.....	14
2.2.1. Tranzicija managementa i faze procesa nasljeđivanja	14
2.2.2. Prijenos managementa i vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa	20
2.3. Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljeđivajava vlasništva	21
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU GAVRILOVIĆ D.O.O.	27
4. NOVE GENERACIJA I NASLJEĐIVANJE OBITELJSKOG BIZNISA NA PRIMJERU PODUZEĆA GAVRILOVIĆ D.O.O.....	32
4.1. Prve generacije.....	32
4.2. Peta generacija	34
4.3. Šesta generacija.....	36
4.4. Sedma generacija	41
4.5. Osmo generacija	43
4.6. Deveta generacija.....	44
5. ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA:	46
POPIS SLIKA	47
SAŽETAK	48
SUMMARY	49

1. UVOD

1.1. Problem rada

Zbog same važnosti obiteljskih poduzeća za gospodarstva svih zemalja svijeta važno je razumjeti probleme s kojima se susreću obiteljska poduzeća pri izboru novih generacija i procesu nasljeđivanja. Upravo ćemo u ovom radu saznati specifičnosti nasljeđivanja i prepreke s kojima se obiteljska poduzeća susreću pri procesima nasljeđivanja i dolaska novih generacija te njihove odgovore na zadane prepreke.

1.2. Cilj rada

Svaka se ljudska djelatnost i aktivnost odvija s određenim ciljem, kao što se i svaki završni rad odvija sa određenim ciljem, a to je rasvjetljavanje informacija dobivenih kod problema rada. Cilj rada je istaknuti važnost i doprinos obiteljskih poduzeća u gospodarskom razvoju svake zemlje i važnost uspješnog procesa prijenosa vlasništva i kontrole prava s jedne generacije na drugu. Jedan od ciljeva rada svakako je objasniti pozitivne i negativne strane obiteljskog biznisa, probleme s kojima se susreću poduzeća pri procesu nasljeđivanja i izboru novih generacija te način na koji se nose s tim problemima. Za analiziranje cilja rada koristit će se dostupna literatura s interneta, knjige i povijest poduzeća Gavrilović.

1.3. Metode rada

Metode rada koje su korištene u ovom radu su : metoda deskripcije, metode sinteze i analize, metode dedukcije i indukcije te obrada sekundarnih izvora podataka.

1. Metoda deskripcije je postupak jednostavnoga opisivanja činjenica, procesa i predmeta te potvrđivanja i opisivanja njihovih veza i odnosa. Ona se primjenjuje u početnoj fazi znanstvenih radova te ima veću vrijednost ako su opisivanja opisana što jednostavnije te ako su ona povezana s objašnjenjima važnih obilježja opisanih činjenica i predmeta te njihovih veza i odnosa.

2. Metoda analize i sinteze su postupci koji međusobno nadopunjuju jedan drugoga. Metoda analize raščlanjuje složenije pojmove i predmete na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Metoda sinteze objašnjava stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

3. Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili srodnih pojava, činjenica i stvari. Ona pokušava utvrditi sličnosti i razlike između pojmova.

4. Metode dedukcije i indukcije su dvije različite metode. Metoda dedukcije iz općih sudova i zaključaka izvodi posebne i pojedinačne zaključke, ona pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaju posebna i pojedinačna. Metoda indukcije iz pojedinačnih činjenica izvodi opće zaključke.¹

1.4. Struktura rada

Završni rad je podijeljen u pet dijelova. Prvi dio rada obuhvaća uvod u kojem se definira problem rada, ciljevi rada i metode rada. Drugi dio rada definira teorijske odrednice samog postupka nasljeđivanja i novih generacija obiteljskog biznisa. U trećem dijelu rada dani su osnovni podaci o poduzeću Gavrilović d.o.o. Četvrti dio rada se sastoji od osnovnih saznanja o novim generacijama i nasljeđivanju obiteljskog biznisa na primjeru poduzeća Gavrilović d.o.o. Peti dio rada završava zaključkom i prikazom literature korištene pri izradi rada.

¹ Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 323-338.

2. TEORIJSKE ODREDNICE POSTUPKA NASLJEĐIVANJA I NOVIH GENERACIJA OBITELJSKOG BIZNISA

2.1. Značenja nasljeđivanja za održivost i razvoj obiteljskog bizisa

„Kada se biznis pokreće, odnosno kada se osniva poduzeće, jedna od tipičnih reakcija osnivača u početnoj fazi razvoja je nemilosrdna i veoma neizvjesna borba za preživljavanjem poslovnog poduhvata a ne, u tom trenutku, razmišljanje što će se s poduzećem događati kada nastupi vrijeme njegovog povlačenja iz biznisa. Pokretanjem biznisa, uključivanjem članova obitelji u težak i naporan rad i uspjehom u borbi za opstanak i rast poslovanja, poduzetnik - osnivač koristi obitelj kao izvor financijskih i radnih resursa, te kao socijalni i emotivni oslonac.

Osnivačev interes za pitanja nasljeđivanja obiteljskog biznisa najčešće se prvi put pojavljuje u vrijeme kada se njegova djeca, uobičajeno u tinejdžerskoj dobi, počinju interesirati za obiteljsko poslovanje i stjecati prva radna iskustva u biznisu. Želja za kontinuitetom zadržavanja biznisa u okviru svoje obitelji bit će potencirana u slučajevima uspješnog razvoja biznisa, i ako budući nasljednici iskazuju svoju zainteresiranost za nastavkom vođenja poduzeća i upravljanjem obiteljskog biznisa. Pojavom trenutka koji osnivaču signalizira da je došlo vrijeme njegovog povlačenja iz biznisa, uslijed njegove starosti ili pak, moguće, zdravstvenih razloga, očekivane racionalne mogućnosti njegovog odlučivanja po pitanju što učiniti s obiteljskim poduzećem svode se na :

- prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim ne-obiteljskim članovima,
- pretvaranje obiteljskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad biznisom, (ili)
- prodaju obiteljskog biznisa.

Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok, omogućava perpetuiranje tradicije i povijesti, njenog ponosa i temeljnih vrijednosti. Financijska sigurnost i mogućnost ostvarenja poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću veoma su značajne za članove generacije budućih nasljednika.“²

„American Family Business Survey 2002 pruža uvid u rezultate ankete provedene na uzorku od 1143 obiteljska poduzeća, po kojima 88% ispitanika vjeruje da će se u nastupajućih pet godina zadržati postojeća obiteljska kontrola nad poduzećima. Mnoga od obiteljskih poduzeća koja su obuhvaćena ovim istraživanjem osnovana su neposredno nakon II. svjetskog rata, a oko 20% njih nakon 1980. godine. Obiteljska poduzeća su vođena od strane njihovih osnivača u 26,9% slučajeva, od strane druge generacije (42,5%), odnosno treće (22,8%) i daljnjih generacija u 7,8% slučajeva. Pri navedenom, obzirom na relativno nisku stopu preživljavanja obiteljskih poduzeća, pitanje nasljeđivanja obiteljskih poduzeća predstavlja najodlučnije pitanje vezano za budućnost obiteljskog biznisa - poduzeća osnovana 50-tih godina prošlog stoljeća suočavaju se s problemima tranzicije na drugu generaciju nasljednika, a ona osnovana 70-tih i 80-tih godina proteklog stoljeća pripre- maju se za prvu obiteljsku tranziciju vlasništva i managementa.

Budući da će prijenos managementa i nasljeđivanje vlasništva nad obiteljskim poduzećem biti razmatrano u poglavljima koja slijede, za ovaj uvodni dio čini se značajnim navesti da oko 67% anketiranih američkih obiteljskih poduzeća namjerava, po različitim kriterijima podjele, zadržati vlasništvo unutar obitelji, 25% njih još nije donijelo nikakvu odluku glede nasljeđivanja, a 8% je odlučilo prodati svoj biznis.“³

2.1.1. Raspoloživost obiteljskih talenata i problem nasljeđivanja obiteljskog biznisa

„Kod obitelji koje broje manje članova očekivana raspoloživost talenata za obiteljski biznis je, logikom stvari, manja nego kod višečlanih obitelji. I kod obitelji s manje članova i kod onih višečlanih obitelji pojavljuje se problem da sve obitelji nisu podjednako raspoložene ni podobne za bavljenje obiteljskim poslovanjem, kako uslijed faktora unutar obitelji tako i uslijed njihove poduzetničke i managerske nekompatibilnosti.

² Kružić, D. (2004) Obiteljski biznis, RRIF plus d.o.o., Zagreb, str. 103-104.

³ American Family Business Survey 2002., Raymond Institute & MassMutual Financial Group, January 2003., str. 1-34.

Nezainteresiranost obiteljskih članova za biznis, njihova poslovna nekompetentnost i neposjedovanje managerskih znanja umnogome smanjuju osnivačev manevarski prostor i sužavaju mu mogućnosti izbora kod promišljanja i donošenja odluke o nasljeđivanju obiteljskog poduzeća.

Broj osoba u obitelji koje su kompetentne za uključivanje u obiteljsko poslovanje i koje, predstavljaju bazu za izbor managera i eventualnog nasljednika obiteljskog poduzeća, najčešće je limitiran. Neki se članovi obitelji ne žele priključiti. svijetu obiteljskog biznisa, neki pak nisu sposobni za biznis i rad u poduzeću na bilo kojoj poziciji, neki su članovi obitelji sposobni za rad u obiteljskom biznisu ali ne na managerskim razinama, itd. Iz navedenog može se zaključiti da što proces starenja osnivača više napreduje, to je on pod većim pritiskom pripreme odluke o odabiru svog nasljednika u relativno ograničenom krugu dostupnih obiteljskih talenata.

Najčešći je slučaj u obiteljskom biznisu da osnivač, ili pak njegov nasljednik, vodi poduzeće i upravlja njegovim poslovanjem. Članovi obitelji koji su svoju zainteresiranost za radom u obiteljskom poduzeću iskazali svojim zaposlenjem u njemu najčešće su pozicionirani na višim radnim razinama, dok ostale poslove obavljaju ne-obiteljski članovi. Očekivanja svih zaposlenika u obiteljskom poduzeću (članova obitelji i ne-obiteljskih zaposlenika) su da će sljedeći vođa biti član obitelji ali to uvijek nije slučaj. Razlog je što obitelj, najčešće, nije uspjela riješiti pitanje nasljeđivanja, kako uslijed razloga nedostatka obiteljskih talenata među kojima nije identificiran budući vođa.

Svi su resursi u obiteljskim poduzećima ograničeni, uz jednu bitnu specifičnost u odnosu na poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu. Za razliku od ostalih ograničenih resursa obiteljskog poduzeća (financijskih, tehnoloških, organizacijskih, ljudskih potencijala) čiji se nedostatak može otkloniti i riješiti (npr. kreditnim odnosima, nabavkom i primjenom novih tehnologija, i sl.), ograničenost resursa koja proizlazi iz smanjenja raspoloživosti odnosno nedostatka obiteljskih talenata nije moguće rješavati eksterno, izvan obitelji.

Koliko je pitanje nasljeđivanja značajno za kontinuitet obiteljskog biznisa, u kojem raspoloživost obiteljskih talenata ima izrazito značajnu ulogu, ilustrira podatak da samo jedan od tri pokrenuta obiteljska biznisa nastavi s poslovanjem u drugoj generaciji, odnosno manje od jedan od četiri obiteljska biznisa vođenih od strane druge generacije nasljednika doživi prijelaz poslovanja i vlasništva na treću generaciju. Navedeno ilustrira da je problematika nasljeđivanja izrazito složena i da predstavlja jedno od najznačajnijih pitanja obiteljskog biznisa- mnoga obiteljska poduzeća su prodana ili likvidirana iz razloga jer obitelji nisu, na vrijeme ni uspješno, na zadovoljavajući način riješila pitanje prijenosa managementa i vlasništva na nove generacije.

U rješavanju tih gorućih pitanja svakog obiteljskog poduzeća, točnije kao njegova rana pretpostavka za povećanje mogućnosti njegovog rješavanja u trenutku kad se za to pokaže potreba, pojavljuje se atraktivnost obiteljskog biznisa i karijerne mogućnosti koje on nudi. Ako one budu prepoznate od strane mogućih nasljednika, pitanje nasljeđivanja će biti relativno lakše riješiti. Ako pak karijerne mogućnosti, koje obiteljsko poduzeće pruža mogućim nasljednicima, ne budu prepoznate s njihove strane, odnosno ako budući nasljednici ne iskažu svoj talent i zainteresiranost koja ih kvalificira mogućim budućim vođama poduzeća, i takva će stanja pomoći osnivaču u traženju alternativnih načina kako odgovoriti na pitanja koja proces nasljeđivanja sa sobom nosi.⁴

2.1.2. Razvoj karijere u obiteljskom biznisu

„ Razvoj karijere svakog obiteljskog člana orijentiran je na pojedinca i njegove potencijale - on je povezan uz stjecanje novih vještina i znanja neophodnih za preuzimanje novih, sve složenijih poslova i zadataka, uključivo i odgovornost za, njihovo izvršenje. U procesu razvoja karijere obiteljskog člana, obitelj i pojedinac pojavljuju se kao partneri kojima je zajedničko stremljenje k razvoju individualne karijere svojih članova, bez obzira da li će član obitelji svoju karijeru ostvariti u obiteljskom poduzeću ili pak izvan njega. Odabir vrste i stupnja obrazovanja izrazito je individualna odluka, u kojoj značajan utjecaj imaju intelektualni, psihološki i emocionalni faktori.

⁴ Kružić, D. (2004), op. cit., str. 105-107.

Iako je za očekivati da će djeca ili unuci osnivača, po prirodi stvari, iskazivati želju za svojim ulaskom u svijet obiteljskog poslovanja, to uvijek nije slučaj. Razlozi su mnogostruki - od onih koje generiraju osobni faktori pojedinih članova obitelji, poput zainteresiranosti, sposobnosti i obrazovanja, preko ekonomskih, socijalnih i tržišnih, sve do financijskih potencijala koje obiteljsko poslovanje nudi, odnosno stanja i razvoja obiteljskih odnosa, naročito odnosa na relaciji roditelji-djeca, braća-sestre, odnosa među nećacima i ostalom rodbinom. Rastući problem mnogih obiteljskih poduzeća predstavlja apatija i nezainteresiranost dijela mogućih nasljednika za ostvarenjem karijere u obiteljskom poduzeću, za vođenjem i upravljanjem obiteljskim poduzećem kojeg su osnovali njihovi roditelji, odnosno njihova nekompatibilnost svijetu biznisa. Dio potencijalnih nasljednika iskazuje svoju zainteresiranost za ostvarenjem poslovne karijere u obiteljskom poduzeću, kako iz razloga osobne zainteresiranosti tako i iz želje da obiteljsko poduzeće, koje je u njihovoj mladosti imalo snažnu ulogu i pružilo podršku njihovom ekonomskom i društvenom razvoju, nastavi s djelovanjem u budućnosti i, možda, bude oslonac ne samo njima već i njihovim generacijama koje tek dolaze.“⁵

„Mogućnost koja se mladima pruža glede njihovog radnog angažmana u obiteljskom poduzeću - da djeluju zajedno s roditeljima, braćom i/ili sestrama i eventualno ostalom rodbinom - implicira dijeljenje zajedničkih uspjeha, ali i zajedničko snošenje rizika neuspjeha, i može predstavljati izazov mladoj generaciji. Rad u obiteljskom poduzeću, unutar obitelji koja se voli i poštuje, dovodi do posebne emotivne povezanosti u zajedništvu i obitelji i poduzeća, kao i do psihološkog ispunjenja i osjećaja člana mlade generacije da on predstavlja dio procesa koji je veoma značajan za obitelj kojoj pripada. Već tijekom djetinjstva mladi članovi obitelji dobivaju prve uvide u to čime se roditelji bave, što je njihovo obiteljsko poduzeće, uče na poslovnim primjerima što je to časnost u poslovanju, etika na poslu i odgovornost, kako prema zaposlenicima tako i prema poduzeću. Mlada generacija uočava sličnost između obiteljskih i poslovnih principa, naročito u slučajevima kada ih njihovi roditelji podučavaju istinskim ljudskim i poslovnim vrijednostima koje će im značajno pomoći u razvoju njihovih karijera.

⁵ Bakotić, D. i ostali (2016) Obiteljsko poduzetništvo, Logotip d.o.o., Mostar, str. 308.

Jedan od načina pripreme mlade generacije za radni angažman u obiteljskom poduzeću i, moguće buduće, preuzimanje upravljanja, ne samo na srednjoj razini već i na razini vrhovnog menadžmenta, predstavlja njihovo rano i postupno uključivanje u svijet obiteljskog poslovanja. Ono se najčešće pojavljuje u formi uključivanja mladih u obavljanje jednostavnih poslova, koji na taj način stječu prva iskustva o načinu rada i funkcioniranju obiteljskog poduzeća, ali isto tako i o načinu zarađivanja novca vlastitim radom. Stečeno iskustvo i ostvaren uvid u funkcioniranje obiteljskog poduzeća - bez obzira na kasniju odluku za ili protiv karijere u obiteljskom poduzeću - može značajno pomoći u procesu edukacije mlade generacije i može joj ukazati na potrebna znanja i vještine koje se od nje očekuju da će educiranjem steći.

Drugi način pripreme mlade generacije za potencijalno uključivanje u obiteljsko poduzeće predstavlja njeno radno angažiranje u poduzeću izvan obiteljskog kruga, koje osim teškog i mukotrpnog rada zahtijeva stručnost, sposobnost i neophodnu kreativnost. Radeći u poduzeću izvan obiteljskog kruga, potencijalni zaposlenici obiteljskog poduzeća će, osim stečenog iskustva i iskazanih vlastitih sposobnosti, uočiti kulturu i vrijednosti poduzeća u kojem rade, uključivo i steći odgovornost za poslove koje obavljaju. Tako stečena iskustva i, eventualno, prošireni vidokruzi poslovnog procesa uz stvorenu osobnu poslovnu promociju, mogu bitno pomoći članovima mlade generacije kod donošenja odluke o svom budućem radnom angažmanu. Ako je odluka pozitivna za nastavak karijere u obiteljskom poduzeću, stečeno iskustvo radom kod drugog može olakšati ulazak mladog obiteljskog člana u svijet biznisa svoje obitelji.

Ni prvi ni drugi način pripreme mlade generacije za uključivanje u obiteljsko poslovanje ne mogu garantirati ishod njihove odluke u vezi ostvarenja karijere u obiteljskom poduzeću, ali mogu bitno pomoći stvarajući pretpostavke za donošenje tako značajne odluke. U odlučivanju mlade generacije gdje će, kada i kako ostvariti svoju karijeru, pored poslovnih iskustava značajnu ulogu imaju i ostali faktori: osobne sklonosti i želje, potrebe za izbjegavanjem obiteljskih konflikata, nesigurnost u vlastite sposobnosti, strah od mogućih rizika u poslovanju koji mogu ugroziti i opstanak obitelji i sl. U svakom slučaju, respektirajući želje i snove roditelja, odluka je ipak u rukama mlade generacije.“⁶

⁶ Ward, L. J. (1987) Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership, 1. edition, Jossey-Bass Inc, San Francisco, str. 191.

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

- Jasno davanje do znanja svojoj djeci da su dobrodošli u potencijalnom pridruživanju svijetu obiteljskog poslovanja, i da je njihovo eventualno uključivanje u biznis dragovoljno. Njihova odluka će se poštovati bez obzira na ishod odlučivanja. Moguće opredjeljenje mlade generacije da rade u obiteljskom poduzeću nikako ne treba biti proizvod obećanja ili bilo kakvih garancija od strane roditelja.
- Dopuštanje djeci slobodnog izbora po pitanju da li se uključiti u poslovanje ili ne - omogućiti im slobodno iskazivanje njihovih želja i namjera. Djeca se moraju diferencirati od roditelja, kako bi razvila svoju različitost i osobnost. Bez takve slobode izbora, djeca koja donesu odluku o svom ulasku u obiteljski biznis osjećaju gubljenje svoje kreativnosti.
- Prezentiranje obiteljskog poslovanja kao posebnog i uzbudljivog posla, uključujući i objašnjenje zašto su roditelji zainteresirani za kontinuitet tog poslovanja. Budući da su djeca imala dovoljno prilike kod kuće slušati rasprave o poslu i poduzeću i stekla prva radna iskustva radeći u poduzeću, to je veoma značajno da su im ta iskustva omogućila stvaranje uravnotežene slike o obiteljskom poduzeću i mogućnostima ostvarenja svoje karijere u njemu.
- Pojašnjenje obiteljskih sporazuma i dogovora oko ostvarenja karijernih mogućnosti u poduzeću potrebno je kontinuirano i na vrijeme provoditi, dovoljno ranije nego li je bilo koji pripadnik mlade generacije iskazao svoju spremnost za uključivanjem u rad obiteljskog poduzeća.
- Sama pravila uključivanja u poduzeće nisu toliko značajna koliko je značajno njihovo postojanje i razumijevanje od strane svih obiteljskih članova, uključivo i njihovu pravičnu primjenu.⁷

Kada poziv za priključenjem obiteljskom biznisu bude prihvaćen od novog člana (mlade generacije) javiti će se pitanja o načinu ulaska novog člana u obiteljski biznis. Sada je vrijeme da on iskaže sve svoje vještine koje je godinama učio.

⁷ Carlock, S. R. - Ward, L. J. (2001) Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, str. 104.

„ Pri navedenom, ukazuje se na potrebu razvoja poslovnih karijera i ne-obiteljskih članova koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću, kojima je također potrebno pružiti mogućnost ostvarenja njihovih karijernih uloga. Naime, potrebno je i nužno generirati međusobnu konkurenciju obiteljskih i ne-obiteljskih članova i širiti osnovicu za budući izbor vještih i educiranih kadrova, uključivo i budućih menadžera u obiteljskom poduzeću. Razvoj poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću nije manje značajan ni u slučajevima kada obitelj ne generira buduću menadžersku strukturu, budući da on omogućava odabir menadžera među ne-obiteljskim članovima u obiteljskom poduzeću, umjesto, često puta dugotrajnijeg i skupljeg, traženja menadžera iz eksternih izvora. Ulaskom novog obiteljskog zaposlenika u svijet obiteljskog poslovanja, njegovom adaptacijom na nove radne okolnosti i stvaranjem realistične slike o poslovanju, stvaraju se pretpostavke za njegovo određenje prema radnim odnosima na poslu, stjecanju radnog iskustva, postavljanju njegovih osobnih ciljeva i planiranju karijernih potreba. Uobičajeno je, da se u početnoj fazi ulaska, mladom obiteljskom članu dodijeli mentor - najčešće osoba izvan obiteljskog kruga, sa širokim poslovnim iskustvom i odgovornošću za ključne poslovne aktivnosti obiteljskog poduzeća. Poželjno je da mentor bude osoba koja će zadobiti povjerenje mlade generacije - koji će pomoći u poslovnom podučavanju, najprije tehnika i vještina obavljanja različitih poslova i radnih zadataka, a kasnije i vođenja poslovanja.“⁸

„ Osobne želje za razvojem profesionalne karijere mladog obiteljskog člana u okviru obiteljskog poduzeća različite su od slučaja do slučaja, ali se u osnovi mogu svesti na sljedeće:

- želju da im rad pruži mogućnost kreativnog djelovanja, iskazivanja stavova i mišljenja, generiranja novih ideja, daljnjeg stručnog i poslovnog usavršavanja i napredovanja,
- želju za razvojem vlastitog talenta po mogućnosti do granice koju određuje osobni karijerni potencijal,
- želju za djelovanjem u takvoj radnoj sredini koja potiče, hrabri, štiti i afirmira svoje članove, doprinoseći stvaranju i perpetuiranju pouzdanosti i povjerenja u uspostavljenim radnim odnosima,
- želju za fer i korektnim kompenzacijama za uloženi radni napor i postignute rezultate uključujući i razne stimulacije i dodatne koristi koje proizlaze iz uspješnog poslovanja,

⁸ Magginson L.W. et al. (1997) : Small Business Management – An Entrepreneur's Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc., str. 598.

- želju za postizanjem takvog statusa koji omogućava stvaranje osjećaja mladog člana obitelji da je sudionik u vrijednosnom sustavu obiteljskog poduzeća, koji mu određuje mjesto i daje značenje proporcionalno njegovom poslovnom doprinosu.

Za razliku od velikih javnih dioničkih društava čije su uprave okupirane pritiscima dioničara za osiguranjem, naročito, kratkoročne profitabilnosti i dividendi, obiteljska su poduzeća više usmjerena na zadržavanje kontinuiteta poslovanja i profitabilnosti na duži rok, održavanje biznisa i tretiranje poduzeća kao obiteljske baštine koja će omogućiti nastavak poslovnih aktivnosti obitelji. Iz navedenog slijedi potreba da se članovi mlade generacije koji su zaposleni u, obiteljskom poduzeću moraju dobro pripremiti za trenutak u kojem će se na nju izvršiti prijenos menadžmenta i vlasništva, i da u tome trebaju biti potpomognuti i ohrabreni od strane generacije obitelji koja se povlači iz poslovanja i vlasništva.“⁹

„Plan razvoja karijere mladih obiteljskih članova zaposlenih u obiteljskom poduzeću, među kojima je i vjerojatni budući nasljednik obiteljskog poduzeća, potrebno je koncipirati na način da razvije vještine i znanja neophodna za uspješno vođenje poduzeća, omogućiti članovima nove generacije razvoj njihovih stilova vodstva, progresivnim povećanjem njihove menadžerske odgovornosti, odnosno da potiče razvoj njihovih strateških vizija obiteljskog poduzeća sve uz tijesnu suradnju, poticanje, ohrabrenje i podršku generacije seniora.“¹⁰

2.1.3. Identificiranje nove generacije managera i lidera

„ Identificiranje nove generacije menadžera i lidera predstavlja skup aktivnosti usmjeren ka pokušajima traženja i uočavanja budućih nasljednika, kojima osnivači ili vlasnici obiteljskih poduzeća namjenjuju jednu od najznačajnijih uloga, sve s jedinstvenim ciljem - osiguranjem interesa obitelji u budućem vođenju poslovanja poduzeća.

⁹ Kružić, D., Šustić-Bakula, I., Pavić, I. (2008) Young generation and relevance of the family business education: empirical evidence from Croatia, u: Ingle, S., Neuvonen-Rauhala, M.L., eds., Promoting Entrepreneurship by Universities, Lahden Ammattikorkeakoulu, Lahti University of Applied Sciences, Lahti, Finland, str. 52-60.

¹⁰ Carlock, S. R., Ward, L. J., op. cit., str. 108.

U koncipiranju procesa nasljeđivanja veoma je značajno kako razumijevanje promjena koje se događaju u sve tri dimenzije obiteljskog poduzeća, tako i definiranje cilja procesa nasljeđivanja i načina kako odgovornosti upravljanja i vođenja poduzeća prenijeti nadolazeću generaciju, odnosno identificiranje koje će upravljačke zadatke obiteljsko poduzeće naglašavati i tražiti od menadžera i lidera u budućnosti.

Uspješni i djelotvorni obiteljski vođe i sposobni i vješti obiteljski menadžeri predstavljaju kritičan faktor uspjeha i kontinuiteta obiteljskog poslovanja. Od karakteristika budućih vođa, osnivači nastoje naročito uočiti poštenje, kompetentnost, usmjerenost k razvoju, inspirativnost i inteligentnost.“¹¹

Istraživanja koja su proveli Kouzes i Posner upućuju na postojanje pet temeljnih područja djelovanja koja omogućavaju vođama postizanje osobitih rezultat :

- inspirativnost (izazovnost procesa),
- poticanje zajedničke vizije,
- omogućavanje drugima da djeluju,
- oblikovanje načina ostvarenja vizije
- ohrabivanje sljedbenika¹²

Često dolazi do mnogobrojnih promjena u organizacijskoj strukturi obiteljskih poduzeća, naročito u njoj turbulentnoj okolini. To dovodi do nužnosti povećanja pozornosti planiranju vodstva i načinu njegovog prijenosa na nasljednike.

„U razvoju ideje kako koncipirati proces nasljeđivanja, od velike je značajnosti identificiranje zadataka koje će poslovanje postavljati pred buduću generaciju obiteljskih menadžera, tim prije što utjecaj snaga globalizacije i ubrzanje tehnološkog razvoja proces vođenja obiteljskih poduzeća čine sve složenijim.

¹¹ Bakotić, D. i ostali (2016), op. cit., str. 315.

¹² Kouzes, M. J., Posner, Z. B. (1987) *The Leadership Challenge, How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, str. 8.

U ovisnosti o uočenim osobinama nasljednika i fazi razvoja poslovnog ciklusa obiteljskog poduzeća, osnivač ili vlasnik obiteljskog poduzeća bit će u prilici birati vođu za kojeg ocjenjuje da ima karizmatičke osobine (samopouzdanje, vizionarstvo, ponašanje izvan normalnih okvira i sposobnost kreiranja promjena), osobine transakcijskog vodstva (oslanjanje na uzajamnu ovisnost vodstva i podređenih, viši stupanj orijentiranosti na taktička nego na strategijska pitanja, stalnu orijentaciju na mjerenje performansi putem planova, budžeta i programa), osobine transformacijskog vodstva (orijentiranost vođe na izmjenu osnovnih stavova podređenih, na izmjenu sustava vrijednosti i promjene u vjerovanju, očekivanjima i potrebama sljedbenika, zaokupljenost moralom i etikom, orijentiranost ispunjavanju dugoročnih ciljeva i oslobađanju ljudskog potencijala), ili pak osobine koje njeguje uslužno vodstvo, koje pokreće kreativnost zaposlenih, pruža im puno povjerenje i omogućava prirodnu želju za učenjem, sve s ciljem ostvarenja misije obiteljskog poduzeća.

Različita obiteljska poduzeća, sukladno svojoj obiteljskoj i poslovnoj kulturi, stupnju distribucije vlasništva nad poduzećem i filozofiji obiteljskog poslovanja, na različite načine postavljaju kriterije za nasljeđivanje vodstva koji, pored navedenih karakteristika budućih vođa, uključuju još i naobrazbu, iskustvo te potrebne odnosno željene stilove menadžmenta i vodstva. U ovisnosti o zadovoljavanju prethodno navedenih kriterija, za očekivati je da će prava osoba kojoj je namijenjena uloga lidera i/ili menadžera obiteljskog poduzeća biti:

1. obiteljski član zaposlen u poduzeću,
2. obiteljski član koji ne radi u obiteljskom poduzeću ali je radno angažiran negdje izvan obiteljskog kruga,
3. ne-obiteljski član zaposlen u poduzeću, ili
4. ne-obiteljski član koji nije zaposlenik poduzeća.

Najčešći je slučaj, naročito kod obiteljskih poduzeća u vlasništvu prve ili druge generacije obitelji, da obitelji budućeg vođu selekcioniraju između prethodno navedene prve tri solucije izbora. Pokretač svih sukcesija u obiteljskim poduzećima je vizija budućnosti - ona generira uzbuđenje i daje draž, te pruža energiju koja je svakoj obitelji neophodno potrebna da bi realizirala težak i naporan posao planiranja nasljeđivanja.

Ako obitelj nije u mogućnosti razviti zajedničko opredjeljenje za daljnjim razvojem i ulaganjima napora i resursa u poduzeće, odnosno ako obitelj nije u stanju ostvariti zajedništvo u svojim željama da zajednički djeluje doprinoseći kako obiteljskoj harmoniji, zadovoljstvu i sreći tako i zadovoljenju individualnih aspiracija svojih članova, neće biti moguće osigurati kontinuitet nasljeđivanja, upravljanja i vođenja, što implicira da će poduzeće najvjerojatnije biti ili prodano ili likvidirano.,¹³

2.2. Prijenos managementa u obiteljskom biznisu

„ Pokretač svih sukcesija u obiteljskim poduzećima je vizija budućnosti - ona generira uzbuđenje i daje draž, te pruža energiju koja je svakoj obitelji neophodno potrebna da bi realizirala težak i naporan posao planiranja nasljeđivanja. Obiteljska vizija razvoja biznisa, bazirana na zajedničkom opredjeljenju i međusobnoj obvezanosti obiteljskih članova da će pridonositi njenoj očekivanoj realizaciji, predstavlja osnovu na kojoj se izgrađuje kontroliranje i upravljanje poduzećem u sljedećoj generaciji i predstavlja ono po čemu je obiteljski biznis specifičan. Ako obitelj nije u mogućnosti razviti zajedničko opredjeljenje za daljnjim razvojem i ulaganjima napora i resursa u poduzeće, odnosno ako obitelj nije u stanju ostvariti zajedništvo u svojim željama da zajednički djeluju doprinoseći, kako obiteljskoj harmoniji i sreći tako i zadovoljavanju individualnih aspiracija svojih članova, neće biti moguće osigurati kontinuitet biznisa nasljeđivanja upravljanja i vođenja, što implicira da će poduzeće najvjerojatnije biti ili prodano ili likvidirano.“¹⁴

2.2.1. Tranzicija managementa i faze procesa nasljeđivanja

Ukoliko obitelj posjeduju vlastitu viziju budućnosti i opredijeli se za zadržavanje i razvoj poslovanja, nastupiti će razdoblje planiranja procesa nasljeđivanja. Planiranje nasljeđivanja dug je i težak proces unutar koga je potrebno postavljenu osobu obučiti i educirati svim znanjima koje dosadašnji vlasnik posjeduje.

¹³ Bakotić, D. i ostali (2016), op. cit., str. 315-316.

¹⁴ Kružić, D. (2004), op. cit., str. 120.

„Nasljeđivanje je proces u kojem su tangirani svi članovi obitelji, kako s aspekta svog mogućeg izbora u buduću upravljačku strukturu tako i aspekta implikacija procesa nasljeđivanja na funkcioniranje obitelji u budućnosti. Čest je slučaj daje nasljednik obiteljskog poduzeća također i budući lider obitelji.

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

- nasljeđivanja vodstva i menadžmenta obiteljskog poduzeća (poslovna dimenzija),
- nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem (vlasnička dimenzija).

Obje odluke su od krucijalnog značenja i za obitelj i za poduzeće, tako da je uspjeh budućeg prijenosa ovisan, pored ostalog, i o suglasnosti obitelji i njene podrške cjelokupnom procesu nasljeđivanja.

Aktualnost problematike nasljeđivanja menadžmenta obiteljskog poduzeća pojavljuje se, naročito, u trenutku kada osnivač ili vlasnik poduzeća:

- umre,
- postane poslovno nesposoban,
- napusti obitelj i/ili poduzeće,
- ode u mirovinu.

U cilju izbjegavanja problema koje neplanirani odlazak osnivača ili vlasnika poduzeća, iz bilo kojeg razloga, može implicirati i na obitelj i na poduzeće, vlasnici poduzeća upućeni su na planiranje svoje zamjene dovoljno rano, najčešće desetak godina ranije od očekivanog trenutka prijenosa menadžmenta i vodstva na generacije koje tek dolaze.

Iznenadni odlazak vlasnika (često i glavnog menadžera obiteljskog poduzeća) ili pak njegova iznenadna nesposobnost za obavljanje upravljačke i vlasničke funkcije u poduzeću, najčešće predstavljaju okolnosti koje mogu izazvati razdor u obitelji i lom u poduzeću.

Ako takve okolnosti nastupe bez osnivačeve izjave o posljednjoj volji ili pak bez njegovih pisanih instrukcija što činiti, unutar obitelji može doći do konfliktnih situacija generiranih pitanjem što činiti s poslovanjem i poduzećem u budućnosti?,¹⁵

Istraživanje provedeno od strane Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey u 2010. godini pruža zanimljive rezultate u pogledu nekih pitanja iz područja nasljeđivanja obiteljskih poduzeća. Zabrinjavajuća je činjenica kako približno polovina poduzeća nema razrađen plan procesa nasljeđivanja. Iako su veća obiteljska poduzeća više pripremljena za tranziciju u usporedbi s malim poduzećima, ipak ih samo 49% ima pripreman kakav-takav (ne i potpun) plan nasljeđivanja.¹⁶

Svako poduzeće, ne samo ono obiteljsko, mora biti pripravno za promjene u sastavu svog vrhovnog menadžmenta. Budući da zadaci vrhovnog menadžmenta predstavljaju najzahtjevnije poslove u poduzeću, potrebo je da osoba koja je na najvišoj razini bude dobro obučena i puna iskusva.

„Da bi omogućili pravovremen prijenos menadžmenta i smanjili neizvjesnost koju iznenadni odlasci, iz bilo kojih razloga, mogu implicirati na budućnost obiteljskog poslovanja, vlasnici obiteljskih poduzeća upućeni su na:

- rano otpočinjanje procesa planiranja prijena menadžmenta i vodstva svojih poduzeća,
- njegovanje i poslovno odgajanje nasljednika,
- pažljivo provođenje procesa prijena menadžmenta i vodstva na nasljednike, uključivo i odabir pravog trenutka za saopćavanje takve odluke.

Prijenos menadžmenta i vodstva obiteljskih poduzeća nema karakter jednkrotnosti (osim u slučajevima naglih i iznenadnih odlazaka osnivača ili vlasnika poduzeća) već kontinuiranog procesa koji će omogućiti daljnji opstanak obiteljskog poduzeća na duži rok.

¹⁵ Kružić, D. (2004), op.cit., str. 317.

¹⁶ Kin in the game, PwC Family Business Survey 2010/11, PricewaterhouseCoopers, 2011. Istraživanje je provedeno na uzorku od 1600 ispitanika u 35 država diljem svijeta (najveće istraživanje o obiteljskim poduzećima do danas).

Planove osnivača za umirovljenjem, potrebno je prodiskutirati unutar obitelji, budući da problematika nasljeđivanja ima utjecaj kako na generaciju koja odlazi i generaciju koja dolazi, tako i na obitelj i poslovanje. Pozitivan osjećaj bilo kojeg člana obitelji prema glavnim upravljačkim pozicijama i vlasništvu nad obiteljskim poduzećem, iako može predstavljati veoma snažan motivator tom obiteljskom članu u izgradnji njegovih poslovnih vještina, znanja i tehnika upravljanja i vođenja, još i ne znači da će osnivač baš njemu dodijeliti željenu upravljačku i vlasničku ulogu. Donošenje odluke o vodstvu i osnivačev izbor nisu pitanje iskazivanja ljubavi prema onome koga se voli, već izbor koji ima za cilj osigurati najbolju osobu sposobnu da upravlja poduzećem i vodi obiteljsko poslovanje, čime se omogućava podrška, daljnji ekonomski uspjeh i blagostanje svim članovima obitelji.,¹⁷

Pitanje nasljeđivanja obiteljskog poduzeća vitalno je pitanje svakog obiteljskog poduzeća, jer nasljeđivanjem poduzeće treba nastaviti rasti i razvijati se kao što je raslo i prije nasljeđivanja.

„Ward je uočio da vlasnici poduzeća odgovor na pitanje tko će ih zamijeniti kad se oni povuku iz obiteljskog biznisa pokušavaju tražiti unutar nekoliko alternativa:

- 35% vlasnika poduzeća planira odgajati i poslovno njegovati jedno od svoje djece, počevši od najranije dobi, za preuzimanje poduzeća u budućnosti,
- 25% vlasnika poduzeća namjerava pustiti nasljednike da se natječu u poslovnim sposobnostima i privrženosti obiteljskom poslovanju, tijekom kojeg procesa će izvršiti odabir jednog ili više nasljednika uz respektiranje mišljenja dobivenog od strane odbora direktora,
- 15% vlasnika poduzeća namjerava pustiti nasljednike da se međusobno natječu i izabrati jednog ili više nasljednika bez utjecaja sa strane,
- 15% vlasnika poduzeća planira formirati upravu poduzeća sastavljenu od dvoje ili više nasljednika,
- 10% vlasnika poduzeća planira omogućiti svojim nasljednicima da sami izaberu svog vođu ili svoje vođe.“¹⁸

¹⁷ Kružić, D. (2004), op.cit., str. 320.

¹⁸ Ward, L. J. (1988), op. cit., str. 23.

Prezentirani model nasljeđivanja Moore-a čini sedam faza i to:

- faza pred-biznisa,
- faza uvođenja,
- faza funkcionalnog uvođenja,
- funkcionalna faza,
- napredna funkcionalna faza,
- rana faza nasljeđivanja,
- zrela faza nasljeđivanja, a njihov sadržaj čine:

- I. Faza za pred-biznisa. U ovoj fazi nasljeđivanja potencijalni nasljednik tijekom djetinjstva dobiva svoje prve spoznaje o obiteljskom poduzeću uočava čime se njegovi roditelji bave. Često puta s roditeljima dolazi u poduzeće tako da i fizički poznaje dijelove poduzeća. Ovu fazu još ne karakteriziraju planske akcije roditelja koje bi usmjeravale potencijalnog nasljednika na preuzimanje poduzeća kad za to dođe vrijeme.
- II. Faza uvođenja. U ovoj fazi potencijalni nasljednik doživljava prva iskustva u obiteljskom poslovanju - iskustva koja još nisu povezana s njegovim budućim radom u poduzeću.
- III. Faza funkcionalnog uvođenja. Ova faza predstavlja razdoblje u kojem se budući nasljednik uvodi u funkciju, odnosno počinje djelovati kao zaposlenik, najčešće s nepotpunim radnim vremenom. To se obično događa u razdoblju praznika ili nakon završetka školskog dana, kada potencijalni nasljednik počinje dobivati određene konkretne poslove - najprije jednostavne (u skladištu, uredu ili proizvodnji), a protekom vremena sve složenije poslove u različitim funkcijskim područjima (proizvodnja, marketing, financije, itd.). Ova faza predstavlja početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika, koji stječe radna iskustva u obiteljskom poduzeću ili pak izvan obiteljskog poduzeća.
- IV. Funkcionalna faza. Ova faza počinje kada potencijalni nasljednik, nakon završetka edukacijskog programa i eventualno stečenog iskustva radeći izvan obiteljskog poduzeća, ulazi u obiteljsko poduzeće kao zaposlenik s punim radnim vremenom. Obavljajući određene stručne, ne-menadžerske poslove iz različitih funkcijskih područja, budući nasljednik stječe široko iskustvo neophodno za preuzimanje budućih upravljačkih uloga.

- V. Napredna funkcionalna faza. U ovoj fazi potencijalni nasljednik preuzima menadžerske funkcije i to najprije na prvoj razini menadžmenta, a potom postupno i na višim razinama; on je uključen u koordiniranje i usmjeravanje rada drugih, ali ne i ukupnog poslovanja, koje pripada generalnom menadžmentu.
- VI. Rana faza nasljeđivanja. U ovoj se fazi već može govoriti o nasljedniku poduzeća, budući da je on preuzeo funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. U ovoj fazi nasljednik djeluje na način da usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća – postaje glava poduzeća, ali se u njegovoj pozadini još uvijek nalazi osnivač poduzeća. Stvarno vođenje poduzeća još se uvijek nalazi u rukama osnivača, a nasljednik ima samo formalnu poziciju vodstva.
- VII. Zrela faza nasljeđivanja. U ovoj se fazi završava proces nasljeđivanja i izvršen je prijenos obiteljskog poduzeća s osnivača na nasljednika, koji postaje i stvarni i nominalni vođa poduzeća. Budući da je osnivač vezan za poduzeće ne samo financijskim već i, naročito, emocionalnim razlozima, razumljivo je da ga on prepušta svom nasljedniku u trenutku kada je dobro provjerio da je budućnost poduzeća u rukama onog za kojeg može očekivati da će ga dobro voditi i njime uspješno upravljati. Nasljednik, i defacto, postaje vođa obiteljskog poduzeća.¹⁹

„Navedeni proces nasljeđivanja odnosi se samo na prijenos - nasljeđivanje menadžmenta i vodstva obiteljskog poduzeća. Kako je to moguće uočiti, nasljeđivanje menadžmenta i vodstva, s jedne strane, i nasljeđivanje vlasništva nad poduzećem, s druge strane, dva su različita procesa - jedan svoje ishodište ima u poslovnoj dimenziji, a drugi u dimenziji vlasništva nad obiteljskim poduzećem.

Međutim, oba se procesa međusobno isprepliću, s tim da je odlučivanje o nasljeđivanju vlasništva putem određivanja željene vlasničke strukture proces kojim počinju sve aktivnosti oko pitanja nasljeđivanja obiteljskog poduzeća.“²⁰

¹⁹ Moore, L. (1991) Small. Business Management - An Entrepreneurial Emphasis, College DiVISION South - Western Pubshmg Company, Cincinnati, str. 130-133.

²⁰ Bakotić, D. i ostali (2016), op. cit., str. 320.

2.2.2. Prijenos managementa i vlasnička dimenzija obiteljskog biznisa

„U mnogim obiteljskim poduzećima, tranzicija managementa ne teče planski i predstavlja proces na koji se vlasnici poduzeća ne obaziru dovoljno rano, dopuštajući da se on zapusti sve dok to ne postane prekasno. Razlog tome leži u činjenici da se velik broj osnivača poduzeća ne želi suočiti s neminovnošću svog odlaska i kucanjem svog biološkog sata.“²¹

„Navedenu ocjenu potvrđuje rezultat istraživanja po kojim od ukupnog broja top menagera američkih obiteljskih poduzeća koji se namjeravaju umiroviti u nastupajućih pet godina čak 42% njih još nije odredilo ni imenovalo svog nasljednika, što najvjerojatnije predstavlja ozbiljan faktor rizika mnogih obiteljskih poduzeća. Od onih obiteljskih poduzeća koja su odredila nasljednika, njih 84,5% su izabrala obiteljskog člana za budućeg vođu poduzeća - pri čemu više od polovice budućih nasljednika, tipično četrdesetogodišnjaka, posjeduju sveučilišnu diploma.“²²

„Proces uvođenja nasljednika sastoji se od sedam faza i relativno je lako provesti ga u onim obiteljskim poduzećima u kojima je osnivač i većinski, najčešće i jedini vlasnik. U slučajevima disperziranog vlasništva značajno je teže donijeti odluku o određivanju budućeg lidera. Željene idealne karakteristike kandidata za nasljednika - budućeg vođu obiteljskih poduzeća, ovise o čitavom nizu faktora, a posebno o vlasničkoj strukturi obiteljskog poduzeća i poželjnom stilu vodstva.“²³

²¹ Kružić, D. (2004), op.cit., str 133.

²² American Family Business Survey (2002.), op. cit., str. 11.

²³ Kružić, D. (2004), op.cit., str. 134.

2.3. Faktori uspjeha tranzicije i tipologija nasljeđivaja vlasništva

„Prvi i najznačajniji faktor uspjeha bilo koje tranzicije u obiteljskom poduzeću (menadžmenta, vođenja, vlasništva) je vlasnik poduzeća- on određuje dinamiku i usmjerava proces i u njegovim je rukama moć buduće promjene. Nasljeđivanje je kompleksan proces koji tangira svih sedam različitih pozicija i uloga koje proizlaze iz vanjskih i unutarnjih sektora modela obiteljskog poduzeća. Iako je nasljeđivanje proces koji se događa u sve tri dimenzije obiteljskog poduzeća, Gersick i suradnici iznose opažanja da tranzicijski proces u obiteljskim poduzećima teži da otpočne s izborom oblika budućeg vlasništva nad poduzećem.“²⁴

„U obiteljskim poduzećima, čak i u slučajevima kada je menadžment povjeren upravi sastavljenoj od ne-obiteljskih članova, obiteljska kontrola putem obiteljskog vlasništva predstavlja konačnu moć nad poduzećem. Upravo iz razloga što je u vlasništvu locirana moć obiteljskog poduzeća, proces nasljeđivanja počinje s odlučivanjem na koga prenijeti i kome povjeriti vlasništvo nad poduzećem, odgovor koji, dalje, omogućava izbor adekvatnih vlasničkih oblika za generaciju koja dolazi - većinskog vlasništva, partnerstva braće i sestara ili pak konzorcija rođaka. Odluka o izboru buduće vlasničke forme obiteljskog poduzeća služi kao katalizator za ostale tranzicije u menadžmentu i vođenju, a pristup procesu nasljeđivanja izveden je iz vizije razvoja poduzeća.“²⁵

„ Drugi faktor uspješne tranzicije vlasništva je vizija budućnosti obiteljskog poduzeća - ona predstavlja zamisao budućeg stanja, kako obitelji i njene uključenosti u obiteljsko poslovanje tako i poželjne budućnosti poduzeća. Vizija daje obiteljskom poduzeću značenje i objašnjava zašto je njegov kontinuitet značajan za obitelj. Vizija izranja iz temeljnih obiteljskih vrijednosti i aspiracija - ona određuje mjesto obitelji i njene snove koji se nastoje realizirati, oblik poduzeća kojeg žele izgraditi i način na koji obitelj želi biti percipirana od strane drugih. Ona pomaže u oblikovanju strukture vlasništva obiteljskog poduzeća, odabiru vođa i tipa vodstva u novoj generaciji.“²⁶

²⁴ Gersick, E. K. et al. (1997) : Generations to Generation – Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts., str. 195.

²⁵ Gersick, E. K. et al., (1997), op. cit., str. 196.

²⁶ Lansberg, I. (1999) : Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business School Press, Boston., str. 75.

„Treći faktor uspješne tranzicije vlasništva nad obiteljskim poduzećem predstavlja određivanje željene vlasničke strukture. Pristupajući koncipiranju procesa prijenosa vlasništva nad poduzećem na nove generacije, vlasnici obiteljskih poduzeća moraju odlučiti kako rasporediti vlasništvo nad udjelima ili dionicama koje će omogućiti postizanje željene vlasničke strukture.

Tipologiju nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećima moguće je iskazati putem tri temeljne opcije :

- Prva je opcija *održavanje postojeće strukture vlasništva*, kao npr. kada osnivač prenosi vlasništvo nad poduzećem jednom sinu ili kćerki (većinsko vlasništvo - većinsko vlasništvo) ili kada grupa rođaka prenese vlasništvo na svoju djecu (konzorcij rođaka-konzorcij rođaka).
- Druga je opcija *iskorak ka bitno složenijoj strukturi* na način da se većinsko vlasništvo (najčešće vlasništvo osnivača) podijeli među grupom nasljednika iz slijedeće generacije (većinsko vlasništvo - partnerstvo braće i sestara) ili da braća i sestre prenesu vlasništvo na svoju djecu (partnerstvo braće i sestara- konzorcij rođaka).
- Treća je opcija *pojednostavljenje buduće vlasničke strukture*, kao npr. kad brat ili sestra odluče da prodaju svoj udjel u obiteljskom poduzeću u korist nekoga od njih (partnerstvo braće i sestara - većinsko vlasništvo) ili pak slučaj kad rođaci odluče prodati svoj udjel u obiteljskom poduzeću u korist rođaka iz jedne grane obitelji, koji tako postaje većinski vlasnik (konzorcij rodbine - većinsko vlasništvo).²⁷

„Postoji ukupno devet mogućih tipova nasljeđivanja odnosno prijenosa vlasništva; tri od njih su "reciklirajuća"- koja obnavljaju istu vlasničku strukturu i uključuju promjene vodstva koje održava istu formu vlasništva. Daljnja tri tipa nasljeđivanja su "progresivna" i uključuju promjene vodstva uz povećanje složenosti vlasničkih formi. Tri posljednja tipa nasljeđivanja su "degresivna" i uključuju promjene u vodstvu tj, pojednostavljenje vlasničkih formi.

²⁷ Gersick, E. K. et al., (1997), op. cit., str. 202-203.

Bilo koji od navedenih tipova nasljeđivanja vlasništva nad obiteljskim poduzećem koji bude odabran od strane generacije koja odlazi, uvijek predstavlja i za sobom povlači prijelaz vodstva na pojedinca ili pak tim vođa generacije koja dolazi, zahtijevajući različite stilove i strukture vodstva. Tranzicija vlasništva iz oblika većinskog vlasništva u, ponovno, većinsko vlasništvo najčešće je bazirana na pristupu da samo jedinka može biti uspješan vođa, pristupu koji najčešće polazište ima u monokratskim ulogama koje su duboko ukorijenjene u hijerarhijskim tradicijama pojedinih naroda, država ili pak religija. U pojedinim etnicitetima s jako naglašenom ulogom primogeniture, najstariji sin je najčešće prihvaćen kao jedini vlasnik - menadžer obiteljskog poduzeća.,²⁸

„Jedna od čestih situacija koja dovodi do ponavljanja forme većinskog vlasništva je kada u obitelji postoji samo jedan nasljednik ili pak slučaj, kada od više nasljednika samo jedan od njih iskaže svoju zainteresiranost i očekivanje za nasljeđivanjem vlasništva nad poduzećem. Cilj koji odlazeća generacija želi postići ponavljanjem forme većinskog vlasništva u generaciji nasljednika, najvjerojatnije je ostvarenje njihove želje za stvaranjem jednog vođe poduzeća - odgovornog za rast i razvoj i ostvarenje što boljih performansi i rezultata poduzeća, omogućavajući mu kontrolu nad obiteljskim poduzećem koja je dovoljno velika - najčešće i potpuna, da izbjegne sve potencijalne opstrukcije u upravljanju poslovanjem i odlučivanju.

Prijelaz vlasništva u formu partnerstva braće i sestara najčešće predstavlja realizaciju želje osnivača da njegova djeca zajedno upravljaju i vode poduzeće kao tim složnih nasljednika, koji će zaštititi obiteljske vrijednosti i poduzeće povesti u realizaciju novih izazova. Ovisno o volji vlasnika, prijenos vlasništva u ovoj vlasničkoj formi može biti realiziran na različite načine : prijenosom vlasništva na sve nasljednike, prijenosom vlasništva samo na nasljednike određenog spola, prijenosom vlasništva samo na one nasljednike koji nastavljaju s poslovanjem u obiteljskom poduzeću, odnosno diferenciranim prijenosom vlasništva na način da će veći udjel biti prenesen onim nasljednicima koji su radno angažirani u poduzeću, a manji vlasnički udjel onim nasljednicima koji nisu radno angažirani, i sl. Budući da ni jedan od nasljednika u formi vlasništva - partnerstva braće i sestara nema vlasničku prednost dovoljnu za samostalno odlučivanje, to su oni upućeni na zajedničko upravljanje i vođenje obiteljskog poduzeća.

²⁸ Gersick, E. K. et. al., (1997), op. cit., str. 204.

Vodstvo poduzeća od strane više nasljednika nudi mogućnost sinergijskih efekata vještina i talenata tima vođa, ali i mogućnost pojavljivanja destrukcije u upravljanu i vođenju poduzeća, ako se radi o poslovno inkompatibilnim nasljednicima.

Prijelaz vlasništva u vlasničku formu konzorcija rođaka predstavlja takav način daljnje distribucije vlasništva unutar proširene obitelji u kojem je vlasništvo preneseno direktno s osnivača na više njegovih unuka ili praunuka - što je rijetko slučaj, ili pak, što je najčešće slučaj - s braće i sestara na njihove potomke. Ovakva forma vlasništva nad poduzećem, koje je raspoređeno na čitav niz rođaka, najčešće je zastupljena kod onih obitelji koje su ostvarile značajan poslovni uspjeh i tijekom generacija stekle bogatstvo. Za nastanak ovog vlasničkog oblika veoma je značajno kako će pojedini brat i sestra odlučiti prenijeti svoje vlasništvo na generaciju svojih nasljednika, jer takva odluka u bitnom određuje raspored moći pojedinih obiteljskih grana u upravljanju i, naročito, vođenju takvih obiteljskih poduzeća.

Uključivanje više generacija u poslovanje i upravljanje obiteljskog poduzeća, porast broja njegovih vlasnika i sve prisutnije odvajanje menadžerskih i, vlasničkih uloga, tipično je praćeno promjenama u životnim ciklusima članova obitelji. Za članove starije generacije, pitanja nasljeđivanja i promjena s kojima će se poslovanje suočavati u budućnosti predstavljaju osnovu za njihovo koncipiranje buduće forme vlasništva obiteljskog poduzeća, naročito imajući na umu promjene koje se događaju u okviru obiteljske grupe vlasnika, a koje se odvijaju u sljedećim ključnim pravcima: razinama informiranosti, učešću obiteljskih članova koji su zaposleni u poduzeću, obiteljskoj razini poslovnog iskustva, povezanosti među obiteljskim članovima, odnosima obiteljskih članova prema osnivaču, stupnju koncentracije bogatstva i stupnju koncentracije vlasništva.²⁹

²⁹ Carlock, S. R., Ward, L. J., (2001), op. cit., str. 125.

U pokušaju traženja odgovora na pitanje kako generacija koja odlazi namjerava prenijeti svoje vlasništvo nad poduzećima na generaciju koja dolazi, mogu pomoći rezultati istraživanja provedenog među vlasnicima američkih obiteljskih poduzeća koji ukazuju na sljedeće osnovne nalaze :

- 29% vlasnika planira izvršiti jednaku podjelu vlasništva u korist članova generacije nasljednika,
- 22% vlasnika namjerava, prepoznavši različit interes obiteljskih članova, veći vlasnički udio dodijeliti onim članovima obitelji čiji je doprinos obiteljskom poduzeću veći,
- 10% vlasnika namjerava dodijeliti manje vlasničkih prava onim nasljednicima koji su poslovno neaktivni,
- 6% vlasnika ne namjerava dodijeliti vlasništvo svojim neaktivnim nasljednicima,
- 25% vlasnika još nije odlučilo kako rasporediti vlasništvo na nasljednike,
- 8% vlasnika ne namjerava realizirati nasljeđivanje vlasništva iz razloga njihove opredijeljenosti da prodaju obiteljska poduzeća.³⁰

„Istraživanje Ivana Lansberga - gurua obiteljskog biznisa - omogućava uvid u očekivanja vlasnika glede procesa prijenosa vlasništva na nove generacije i ukazuje da jednom uspostavljena vlasnička struktura tendira ili ka održavanju iste vlasničke forme ili ka razvoju postojeće forme vlasništva u složeniji vlasnički oblik. Istraživanje je provedeno na uzorku od 401. američkog obiteljskog poduzeća. Od ukupnog broja obiteljskih poduzeća obuhvaćenih uzorkom, njih 62,1% svoja poduzeća svrstavaju u formu većinskog vlasništva (osnivača ili njegovog nasljednika), kod 31,7% poduzeća postojeća vlasnička struktura predstavlja partnerstvo braće i sestara, a svega u 6,2% poduzeća vlasnička struktura oslikava konzorcij rođaka.

Od ukupnog broja analiziranih obiteljskih poduzeća u kojima je zastupljeno većinsko vlasništvo (249) njih 34,2% očekuje da će u sljedećoj generaciji ponoviti postojeću vlasničku formu, a 64,6% očekuje transformaciju vlasništva u oblik partnerstva braće i sestara. Samo 1,2 % obiteljskih poduzeća očekuje preskakanje generacijskog slijeda.“³¹

³⁰ American Family Business Survey (2002), op. cit., str. 28.

³¹ Lansberg, I. (1999), op. cit., str. 44.

„Istraživanja procesa nasljeđivanja obiteljskih poduzeća pružaju mogućnost zaključivanja kako je trend razvoja podjele moći i složenijih vlasničkih formi obiteljskih poduzeća sve prisutniji u naprednim ekonomijama, i da većinsko vlasništvo nad obiteljskim poduzećima tendira da bude zamijenjeno uključivanjem više vlasnika i više generacija proširenih obitelji u strukturu obiteljskog poduzeća. Od svih promjena u obiteljskom poduzeću, promjene u vlasništvu su najrjeđe ali su zato i puno dramatičnije- izbor nasljednika nije samo iskazivanje ljubavi, već određivanje osobe ili osoba koje će vodeći poslovanje poduzeća najbolje doprinostiti svim članovima obitelji.“³²

³² Bakotić, D. i ostali (2016), op. cit., str. 337.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU GAVRILOVIĆ D.O.O.

Gavrilović d.o.o. poznata je obiteljska tvrtka u Hrvatskoj koja se bavi preradom mesa i mesnih proizvoda. Potkraj 17. stoljeća nastaju prvi zapisi o mesarskoj djelatnosti obitelji Gavrilović u Petrinji.

Tvrtka je krajem 1889. godine upisana u sudski registar pod nazivom Prva hrvatska tvornica salame, kobasica i sušena mesa M. Gavrilovića sinovi - Petrinja. Izvještaj Trgovačke komore iz Zagreba ističe: *„mlada braća Gaurilovići preurediše i potom osnovaše 1889. godine veliku tvornicu salame, slanine suhog mesa te urediše salaš vlastite potrebe, kojeg kane postepeno povećavati, kako bude ta industrija napredovala.“* 1926. godine osmišljen je lik Jelice – *„U Petrinji se godišnje proizvodi 60 vagona salame, 20 vagona masti i 5 vagona konzervi. Andrija Maurović osmislio je lik Jelice po nećakinji vlasnika koji se od tada pa do danas nalazi na svim proizvodima.“*

Početkom 20. stoljeća tvornica se modernizira te postaje dioničko društvo. U to vrijeme tvrtka ima 120 radnika i svoje proizvode prodaje u Ugarskoj, Njemačkoj, Bosni, Švicarskoj, Maloj Aziji, Palestini i Egiptu. Tijekom Drugoga svjetskog rata tvornica je prestala raditi. Završetkom rata, vlasnici tvrtke morali su emigrirati, a tvornica je nacionalizirana i zapuštena.

Vlasnik Đuro Gavrilović, nakon što je odslužio kaznu u zatvoru, uspio je 1947. godine ponovno pokrenuti rad tvornice koja je u roku od deset godina dosegla svoj maksimum u proizvodnji te je zapošljavala 1000 radnika. Proizvode su izvozili u Njemačku, Austriju, Italiju, Čehoslovačku i Veliku Britaniju, ali tadašnje vlasti Socijalističke Republike Hrvatske nisu imale razumijevanja za daljnji razvoj tvornice pa su tvornicu ugasili. Radnici tvornice sami su osnovali štedionicu Gavrilović. Sakupljenim novcem, 1959. godine izgrađena je nova tvornica čiji je kapacitet od 1961. godine bio je 75 000 tona gotovih proizvoda godišnje. Nakon posjeta Američke inspekcije pogon je, po tehnologiji i kadru, proglašen najljepšim u svijetu. Radnici su vlastitim novcem izgradili i tvornicu stočne hrane u Petrinji, kapaciteta 60 000 tona godišnje. Istodobno, Gavrilović razvija kooperaciju od Une do Turopolja koja uzgaja 150 000 svinja godišnje, a za njih se brine 6000 kućanstava.

Razvijena je i poslovno-tehnička suradnja s Vupikom i PIK-om Belje. Do 1990. godine Gavrilović izvozi više od 30 % svojih proizvoda, a radnici su konstantno ulagali u pogon te su u posjedu imali više oko 500 vlastitih prodavaonica i skladišta. Godine 1991. mesna industrija Gavrilović, u skladu s tada postojećim zakonima, organizirala se i registrirala kao holding, u čijem je sastavu bilo devet tvrtki, a zaposlenika je bilo više od 5000. Budući da je bila riječ o društvenom, odnosno državnom poduzeću, Agencija za restrukturiranje gospodarstva (današnji Hrvatski fond za privatizaciju) pokrenula je stečaj nad pet poduzeća iz sastava holdinga, i to: Mesna industrija Gavrilović, Poljoprivredna proizvodnja Gavrilović, Gavrilović trgovina, Gavrilović vanjska trgovina i Transporti Gavrilović. Svi su radnici bez plaće ili bilo kakve naknade bili otpušteni, roba u prodavaonicama rasprodana, a utržak od prodane robe nije uplaćen na račun tvrtke. Prodaja poduzeća u stečaju obavila se u vrijeme Domovinskog rata i srpske okupacije Petrinje (rujan 1991.). Na prodajni oglas javio se Đuro III. Gavrilović i sa stečajnim upraviteljem potpisao ugovor o kupnji pet temeljnih poduzeća Holdinga Gavrilović. Prodajna je cijena bila 3,3 milijuna njemačkih maraka, iako je realna cijena bila nekoliko stotina milijuna njemačkih maraka.

Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju, tj. izlaska iz CEFTA-e2, Gavrilovićevi proizvodi poskupljuju i do 50 % na važnijim regionalnim tržištima. U povodu toga dio je proizvodnje preseljen u Bosnu i Hercegovinu. Prije početka Domovinskog rata tvrtka Gavrilović zapošljava oko 5000 radnika, a 2014. godine taj se broj smanjio ne nekoliko stotina. Kooperacija za svinjogojstvo i tov junadi, koja je nekad bila glavna za input proizvoda, više ne postoji. Godine 2014. Gavrilović austrijskoj tvrtki GlenDor iznajmljuje svoj novi svinjogojstveni reprocentar. Proizvodi tvrtke Gavrilović d.o.o. razvrstani su u tri glavne marke: Gavrilović, Gala i Gavita. Istraživanje Brandplus agencije Plus pokazuje da je Gavrilović najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Proizvodi su nagrađeni mnogim prestižnim priznanjima i medaljama. Danas tvrtkom upravlja deveta generacija obitelji Gavrilović.

Upravo po tom dugom obiteljskom naslijeđu tvrtka Gavrilović jedinstvena je u Hrvatskoj i među rijetkim je takvim obiteljskim tvrtkama u svijetu. Mesna industrija Gavrilović opremljena je najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama.³³

³³ <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest> [22.02.2018.]



Slika 1 : Logo poduzeća Gavrilović d.o.o.

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/>

VIZIJA

U budućnosti Gavrilović sebe vidi kao jednog od ključnih pokretača regionalne ekonomije, neospornog globalnog lidera i promotora tradicionalnih regionalnih mesnih specijaliteta.

„MAKING LOCAL FOOD A GLOBAL TREAT“

MISIJA

Kao glavnu misiju poduzeće Gavrilović ističe : „ stvarati prepoznatljiv okus, te pružati potrošačima jedinstven Gavrilovićev užitak, koristeći najkvalitetnije sastojke uz upotrebu suvremenih tehnologija i procesa.“

„MAKING PEOPLE ENJOY WHAT THEY EAT“³⁴

³⁴ <http://www.gavrilovic.hr/> [23.02.2018]

Proizvodi tvrtke Gavrilović d.o.o. razvrstani su u tri glavne marke: Gavrilović, Gala i Gavita. Istraživanje Brandplus agencije Plus pokazuje da je Gavrilović najprepoznatljiviji i najbolje ocijenjeni hrvatski brand u prehrambenoj industriji. Proizvodi su nagrađeni mnogim prestižnim prizanjima i medaljama.

Korporativna politika

Ključnu ulogu imaju korporativne vrijednosti - šest temeljnih načela koja poduzeće usmjeravaju i vode u svakodnevnom radu. To su:

- Odličnost i predanost kvaliteti
- Odgovornost
- Učinkovitost
- Poštovanje i suradnja
- Otvorena komunikacija
- Spremnost na učenje ³⁵

Nagrade i priznanja:

- **1891.** Hrvatska salama, današnja Zimska salama, vezana hrvatskom trobojnom špagom, dobiva počasnu diplomu na Jubilarnoj gospodarsko-šumarskoj izložbi u Zagrebu
- **1894.** Zimska salama osvaja zlatnu medalju za kvalitetu s likom cara Franje Josipa na međunarodnoj izložbi u Beču
- **2003.** Zimska salama i Kulen dobivaju znak HGK *Izvorno hrvatsko*
- **2006.** Gavrilović osvaja nagradu čitatelja časopisa *Adria Zeitung Das Beste Kroatiens*
- **2007.** reklamni spot „James Bond“ je u finalu među tri najbolja televizijska spota na 21. prestižnom natjecanju London International Awards
- **2007.** na međunarodnom sajmu ZEPS u BiH (Zlatna ruža 2007.), Gavrilović osvaja dvije zlatne medalje za Pileću mortadelu i Pileću extra kobasicu

³⁵ <http://www.gavrilovic.hr/hr/meso/> [11.03.2018]

- **2007.** Gavrilović dobiva status *Superbrands Hrvatska*
- **2008.** Gavrilović je najprepoznatljiviji i najbolje ocjenjeni hrvatski brand u prehambenoj industriji. Prema istraživanju Brandpuls agencije Puls, 98,7% potrošača u Hrvatskoj poznaje brand Gavrilović
- **2011.** Gavrilović je nositelj prestižne medalje za kvalitetu Qudal za 4 kategorije: trajne salame, paštete, hrenovke i kulen
- **2012.** njemački DLG, krovna europska organizacija za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda, dodjeljuje dvije zlatne medalje Di Giusto salamama, Romani i Divini ³⁶

³⁶ <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> [11.03.2018.]

4. NOVE GENERACIJA I NASLJEDIVANJE OBITELJSKOG BIZNISA NA PRIMJERU PODUZEĆA GAVRILOVIĆ D.O.O.

4.1. Prve generacije

Prvi Gavrilovići dolaze u Petrinju 1690. godine, tj. polovicom XVII. stoljeća.



Slika 2 : Petrinja 17. stoljeće

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/>

Braća **Ivan i Petar** u Petrinju su došli bježeći pred Turcima, a nakon dolaska počinju se baviti mesarskim zanatom. Prvi poznati član obitelji je Petar Gavrilović, mesar i kožar, koji je prije 300 godina zajedno s bratom Ivanom, započeo obiteljsku tradiciju s običnom mesnicom. 1822. godin³⁷ Braća Ivan i Petar prvi su započeli obiteljsku tradiciju. Svojom ljubavi prema radu i znanjem kojeg su neprestano ulagali, obiteljski zanat se razvijao te su oni postajali sve poznatiji i cijenjeniji na području Petrinje. Ivanov najveći doprinos zasigurno je osnivanje manufakture sa još nekoliko petrinjskih mesara i trgovaca. Ivan i Petar uvijek su bili jedan uz drugog, spremni si pomoći i učiti, a to je zasigurno jedan od razloga zašto je poslovanje u njihovo vrijeme išlo tako dobro.

³⁷ <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/> [12.04.2018]



Slika 3 : Ivan Gavrilović

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/>

Treća generacija obitelji Gavrilović su Petrovi sinovi Ivan i Matija, dok je četvrta generacija Josip Gavrilović. **1837. godine Josip Gavrilović**, najpoznatiji petrinjski mesarski majstor, primljen je za pravog građanina grada Petrinje. Obitelj Gavrilović poznata je po najvećem broju građanskih diploma, a u to vrijeme to je bila izrazita čast koja im je uvelike pomagala u njihovom poslovanju i prepoznatljivosti. Josip je bio toliko priznat da je bio izabran u vrhovništvo ceha, a nedugo nakon toga imenovan je i za vanjskog vijećnika Gradskog vijeća vojnog komuniteta Petrinja. Josip je bio jako uspješan nasljednik koji je godinama nizao uspjehe na poslovnim i društvenim područjima. Bio je ugledan građanin grada Petrinje, veoma poznat i dobro prihvaćen, a sve je to pomoglo i samom poslovanju.

4.2. Peta generacija

Uspon mesarskog obrta započeo je s Josipovim sinovima Matom, Josom i Ivanom. U prvoj polovici 19. stoljeća od mesarskih majstora iz obitelji Gavrilović, najviše uspjeha ima Mato Gavrilović, kojeg se stavlja na sam vrh petrinjske mesarske dinastije te po kome službeno i danas na Zimskoj salami piše – „Mato Gavrilović i sinovi“.



Slika 4 : Mato Gavrilović

Izvor: <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/matina-petrinjska-salama-za-cara-i-bana/153/>

Mathias Mato rođen je 1836. godine, a mesarski zanat počinje vrlo rano učiti kod strica Iveca. Stric Ivec ključna je osoba u životu Mate, on mu je bio poput drugog oca, godinama ga je učio svim mesarskim vještinama prepoznavajući njegov talent i ljubav prema obiteljskom zanatu.

Matin otac neprekinuto je bio zaokupljen širenjem i preuređenjem mesnica, a Ivec nije imao djece, pa mu je za oko zapeo mladi Mato, koji je često zalazio kod strica i strine. Nakon uspješno završenog naukovanja Mato je svečano „oslobođen“, kako je to onda bio običaj, te odlazi na dvogodišnju „vandrokvu“, obilazi majstore i stječe iskustvo diljem Austrougarske. Po povratku u Petrinju uključuje se u mesarski ceh i vodi mesnicu strica Iveca, a uz to pomaže i ocu u vođenju njegove mesnice. Ubrzo se ženi se s kćeri poznatog i imućnog sisačkog trgovca, četiri godina mlađom Marijom Radočaj.

Zbog svog ugleda, imovine i uzornog vladanja bio je primljen za slobodnog građanina vojnog komuniteta Petrinja i tako postaje deseti član obitelji Gavrilović, koja je od magistrata dobila građanski list i time uživala sve povlastice koje su imali građani vojnih komuniteta Hrvatsko-slavonske vojne krajine.

Uz mesarstvo, Mato Gavrilović bavi se različitim poslovima, a jedan od njih je i trgovina. U braku s Marijom Radočaj Gavrilović dobio je tri sina. Prvi je Stephanus (Stjepan), drugi Matin sin Mato, dobio je ime po svom ocu, kao po unaprijed utvrđenim zakonitostima „ljudske sudbine“. I na kraju, treći sin, prvi u ovoj obitelji dobiva ime koje će obilježiti razdoblje obitelji i firme sve do naših dana - Georg (Gjuro - Đuro). Marija Radočaj Gavrilović umire u 29. godini života, a daljnju brigu oko malodobne djece u najvećoj mjeri vode djed i baka.

Mato se poslije smrti supruge, počinje upuštati u raznovrsne poslove, za koje je procjenjivao da bi mu u tadašnjim, nesigurnim vremenima, u kojima se nalazila cijela Vojna krajina, mogli najviše koristiti. Osim mesarstva, Mato je imao također moderno uređenu trgovinu s mješovitom raznovrsnom robom, veliki mlin i skladište brašna. Od 1879. godine u poslu mu pomažu maloljetni sinovi Stjepan, Mato i Đuro, a njihov djed Josip, iako u 66. godini života, u prvoj polovini 1879. godine još se dobro drži, čak za 120 forinti godišnje uzima u zakup jednu krčmu u gradu u kojoj su na jelovniku obvezno bili „Gavrilovićeви specijaliteti“.

Mato je bio aktivan i u društvenom životu grada Petrinje. Bio je istaknuti član Glazbenog zavoda, Gradske glazbe, Gospodarstvene bratovštine. Poticao je osnivanje Dobrovoljnog vatrogasnog društva (DVD) u Petrinji još 1873. pa je tih godina sudjelovao u najznačajnijim svečanostima DVD-a, a slično je bilo i prigodom dolaska u Petrinju bana Ladislava Pejačevića.

Bio je u odboru za doček, a njegovom zaslugom organiziran je i bogati domjenak u tadašnjem petrinjskom Hotelu „Zum Anker“. Domjenak će Mato Gavrilović spretno iskoristiti u marketinške svrhe svoje firme. Bana Pejačevića, njegovu svojtu i ostale visoke goste ponudit će tradicionalno poznatom „petrinjskom kobasicom“ i posebnim suhomesnatim narescima s imenom Gavrilović. Na početku osamdesetih većinu svojih društvenih angažmana mora napustiti kako bi se mogao posvetiti radikalnoj rekonstrukciji mesnica, kobasičarne, te već prilično dotrajale sušionice.

Ali sve je to za ambicioznog Matu, čini se, prezahtjevan poslovni pothvat, koji organizam Mate Gavrilovića nije mogao izdržati. Tako se dogodilo da je jedan od najpoznatijih i najuspješnijih članova obitelji Gavrilović ipak morao pokleknuti, relativno mlad, s navršenih 47 godina života.³⁸

Njegovim odlaskom s aktivnostima se malo zastalo ali nakon nekog vremena njegova trojica mladih sinova udružuju se te nastavljaju s idejama i poslovanjem tamo gdje je njihov otac stao, a o Mati će se još dugo govoriti kao osnivaču i vodećoj figuri moderne mesne industrije Gavrilović.

4.3. Šesta generacija

Šesta generacija obitelji Gavrilović su Matini sinovi Stjepan, Mato i Gjuro (Đuro). Briga za obiteljski biznis i firmu koja nosi zajedničko prezime za sve je podjednako obiteljski životni moto i ukupni interes, jer se inače mesna industrija Gavrilović ne bi kroz stoljeća održala ni izgradila.

Kad pogledamo unatrag, sjetimo se Mate Gavrilovića, oca petrinjske industrije, koja kroz desetljeća u svom nazivu nosi njegovo ime. Treba spomenuti i strica Johanna Iveca Gavrilovića, koji ga uči zanatu i nad njih bdi, vlastitim će idejama i organizacijskim sposobnostima ubrzo preteći i prvi u familiji dobiti epitet „uspješan privatni poduzetnik“.

Mato će svom prvorođenom sinu dati ime Stjepan pa kad će prvi od trojice sinova (uza Stjepana, ima Matu i Đuru) dorasti do mesarskog pulta, smjesta će pokazati svoju darovitost u organizaciji i mesarskom zanatu općenito, a koji je naučio od svog oca i strica.

³⁸ <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/matina-petrinjska-salama-za-cara-i-bana/153/> [03.05.2018]



Slika 5 : Stjepan Gavrilović

Izvor: <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/stjepan-gavrilovic-prvi-poslovnjak-i-damenfreund/157/>

U osamnaestoj godini života, Stjepan Gavrilović, uz pomoć i podršku svoje malodobne braće, Mate i Đure, staje na kormilo obiteljske firme, ispražnjeno iznenadnim i preranim odlaskom oca Mate.

Ocu je najbliži u uspješnom poslovanju, u trgovinama i mesnicama, koje sam s braćom 1889. reorganizira, proširuje i podiže na višu razinu. U dogovoru s braćom Matom ml. i Đurom, isprva obiteljsko poslovanje protokolira pod nazivom Tvornica M. Gavrilović sinovi, a od godine 1889., kad u nju ugrađuje dio sebe i svojih ideja, ime joj daje „Prva hrvatska tvornica salame, sušenog mesa i masti M. Gavrilović sinovi u Petrinji“.

„U posebnoj dvokatnoj zgradi poput tornja", piše dopisnik Obzora, „nalazi se sušionica za meso i slaninu. Svaki komad visi zasebno, a u podnožju gori pilovina. Meso je tako izloženo dimu i za 15 sati je posve suho i udimljeno. Od glavnijih komada mesa najbolje su poznate butine (šunke) hrptenice, zavratnjaci, pleća itd., a od kobasica spomena su vrijedne male kobasice koje u promet dolaze kao 'hrvatske kobasice'. Slanine se proizvodi mnogo vrsta, imade debela slanina, soljena i udimljena, zatim papricirana slanina i slanina tzv. hamburška koja je prorasla s mesom... A govedje meso, pomiješano sa svinjskim, upotrebljava se za prostije vrste suhih kobasica. A tu je i poseban Odjel za proizvodnju salame, koji je smješten u posebnoj zgradi"...



Slika 7 : Izgled tvornice

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/sat-povijesti-u-narescima-i-namazima/179/>

U brizi za ugled i prosperitet familijarnog imperija, između dviju Gavrilovićevih generacija ima sličnosti i razlika, dok između oca Mate i sina Stjepana u privatnom i intimnom životu sličnosti su rijetkost. Prisjetimo li se kako je Mato volio svoju mladu suprugu Mariju Radočaj i koliko je bio opsjednut njenom izrazito lijepom bujnom smeđom kosom da je, nakon njene prerane smrti, od kose dao izraditi njen portret. Dijametralna razlika između oca i sina je u tome što će nasljednici Onkla Stephe ili Steve ne bez razloga zvati Damenfreund, dakle, ljubitelja dame.³⁹

³⁹ <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/stjepan-gavrilovic-prvi-poslovnjak-i-damenfreund/157/> [7.8.2018]

„Osim Stjepana Gavrilovića, slavu je stekao i njegov brat Đuro I. koji je 1900. godine izabran za gradonačelnika Petrinje. Đuro Gavrilović je bio prvi „i jedini“ petrinjski gradonačelnik, koji se odrekao plaće i poklonio je za utemeljenje „Zaklade Gjuro Gavrilović“ od čije su se svote kamate trebale trošiti u dobrotvorne i domoljubne svrhe. Osim toga s iznosom od 400 kruna pomagao je siromašnoj djeci u Istri, 400 kruna poklonio je društvu Mensa academica u Zagrebu, a iz tih primanja godišnje se također pomagalo nemoćnim i siromašnim u gradu Petrinji.

Gradonačelnik je bio u dvogodišnjem mandatu od 1900. do 1902., a od 1908. do 1918. obnaša dužnosti dogradonačelnika. U cijelom tom razdoblju Đuro I. je obavljao svakodnevna zaduženja u obiteljskoj tvornici. Pod njegovim vodstvom tvornica se 1906. pretvorila u dioničko društvo.



Slika 8 : Đuro I. Gavrilović

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/serenada-ispod-prozora-gradonacelnika-gavrilovica/170/>

Sa suprugom Paulinom, poštivanom i vrijednom petrinjskom dobrotvorkom, imao je dvoje djece, Veru i Đuru II.



Slika 9 : Paulina

Izvor : <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/damski-klub-ispod-modnog-sesira-bake-pauline/160/>

Đuro I. umire od srčane kapi sa samo pedeset i tri godine, u obiteljskom poslovanju nasljediti će ga njegov sin Đuro II.⁴⁰

4.4. Sedma generacija

Sedma generacija obitelji Gavrilović je Đurin sin Đuro II. Obitelj Gavrilović je 1918. godine osiromašila, međutim oporavlja se do 1928. godine pod vodstvom Đure II.

„Kao snaha Gavrilović kronološki na red dolazi lijepa Dody, odnosno Sidonija Grohovac. Dody nije Petrinjka, nego rođena Fiumanka. Do prvog viđenja između Dody i Gjure (Đure) II. , dolazi kod Šramovih, kada je Dody svojeg budućeg supruga doživjela kao u sceni kakvog starog ljubavnog romana. Ugledala ga je s prozora na bijelom konju i odmah je bila sigurna da je to njen „pravi princ“ – i to doslovno na konju!

⁴⁰ <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/serenada-ispod-prozora-gradonacelnika-gavrilovica/170/>
[08.08.2018]

Dody Gavrilović bila je jako osjetljiva na vlastite godine te nikad nije priznavala kada je rođena. Uspjela je čak i u službenim dokumentima poigrati se skrivača s godinama pa je tako jednom bila rođena 1905. a drugi put 1912.“⁴¹



Slika 10 : Dody Gavrilović

Izvor: <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/damski-klub-ispod-modnog-sesira-bake-pauline/160/>

U braku s Dody Gavrilović dobio je dvoje djece, kćer Nani i sina Đuro III., novog nasljednika. Nakon drugog svjetskog rata Gavrilovićima je bila nacionalizirana sva imovina a Đuro II. bio je osuđen na doživotni zatvor u Staroj Gradiški zbog navodne suradnje s neprijateljem. Nakon dvije godine premješten je, najprije u Zaprešić a potom u PIK Vrbovec gdje je pokrenuo proizvodnju mesnih konzervi za što je dobio priznanje u SSSR-u. Oslobodili su ga 1957. godine, nakon čega Đuro II. i sin bježe u Austriju. Tamo su se zaposlili u tvornici gdje su opet proizvodili mesne konzerve. Nakon dvije godine dobili su austrijsko državljanstvo. Đuro III. u Austriji je služio vojni rok. Vratili su se 1965. godine. Đuro II. zaposlio se kao tehnički direktor u Gavriloviću, koja je nekad bila njegovo vlasništvo, a sin Đuro III. radio je kao zamjenik trgovačkog atašea u Uredu Trgovinske komore Austrije od 1985. do 1991.⁴²

⁴¹ <http://www.gavrilovic.hr/hr/price-iz-gavrilovica/damski-klub-ispod-modnog-sesira-bake-pauline/160/> [08.08.2018.]

⁴² <https://www.vecernji.hr/enciklopedija/duro-gavrilovic-18052> [09.08.2018.]

4.5. Osmo generacija

Đuro III. je osma generacija na čelu poduzeća Gavrilović, rođen je 1940. godine u Zagrebu. Studirao je naftno rudarstvo na Rudarsko-geološko-naftnom fakultetu u Zagrebu, apsolvirao je, ali nikad nije diplomirao. 1991. kupio je tvrtku Gavrilović koja je tada bila u stečaju i pod okupacijom za 3,6 milijuna njemačkih maraka. U posjed tvornice ušli su tek 1995. nakon Oluje. Bilo je određenih problema i s vlasništvom, ali tu mu je pomogla činjenica da je imao austrijsko državljanstvo. Imao je i utjecajne prijatelje među europskom političkom elitom.

U međuvremenu je imenovan i za austrijskog konzula u Rijeci. Trebalo im je dvije godine da pokrenu proizvodnju. Dobro im je krenulo. Već 1998. proglašen je menadžerom godine u izboru hrvatskih menadžera. Danas je postao najjača mesna industrija u Hrvatskoj, svoje proizvode plasira u Švicarsku, Australiju, Rusiju, a odnedavno i u SAD-u te Japanu. Proširili su svoje poslovanje kupnjom udjela u trgovačkom lancu Diona. Postali su suvlasnici McDonaldsovih restorana u Hrvatskoj. U Gavriloviću je zaposleno 850 a ukupno u svim tvrtkama oko 3.000 ljudi. I dalje funkcioniraju kao obiteljska tvrtka.⁴³



Slika 11 : Đuro III. Gavrilović

Izvor: <http://www.gavrilovic.hr/>

⁴³ <https://www.vecernji.hr/enciklopedija/duro-gavrilovic-18052> [10.08.2018.]

4.6. Deveta generacija

Đuro Gavrilović III. se 2011. godine povukao iz poslovanja te ga je naslijedio sin, Đuro Gavrilović IV., do tada predsjednik Uprave. Đuro mlađi očevim odlaskom postaje vlasnik i predsjednik Nadzornog odbora, a njegova supruga u tvrtki vodi marketing. Imaju tri kćeri i sina Gabrijela, koji je tako postao deseta generacija ove obitelji. Nećakinja Đure III., Daška Domljan, je također visoko plasirana u poduzeću. Daška je zadužena za ljudske resurse i medijsku prezentaciju.⁴⁴



Slika 12 : Đuro IV. Gavrilović

Izvor: <https://www.pixsell.hr/agency/pxl-standard-news/zagreb-duro-gavrilovic-mladi-vlasnik-mcdonalds-restorana-u-hrvatskoj-gallery-292918/>

⁴⁴ <https://www.vecernji.hr/enciklopedija/duro-gavrilovic-18052> [13.08.2018]

5. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja najdominantniji oblik poslovne organizacije. Mala obiteljska poduzeća smatraju se pokretačem gospodarstva svake zemlje te izvorom radnih mjesta za brojne stanovnike zemalja. Obiteljska poduzeća nalazimo u raznim oblicima i veličinama, od velikih multinacionalnih kompanija koje su u obiteljskom vlasništvu do malih obiteljskih poduzeća. Ono što predstavlja temelj uspjeha i preživljavanja svih obiteljskih biznisa, uz pravilno korištenje obiteljskih resursa, su dobri obiteljski odnosi. Svako obiteljsko poduzeće ima potencijal za daljnji razvoj i napredak. U radu smo govorili o poduzeću Gavrilović d.o.o. i njegovoj povijesti nasljeđivanja te odabiru i dolasku novih nasljednika. Jedna od ključnih konkurentskih prednosti poduzeća Gavrilović je ime Gavrilović odnosno stoljetna tradicija, što je ujedno i najveća snaga poduzeća uz posjedovanje mnogo proizvodnih linija i vlastite maloprodajne mreže. Poduzećem upravlja deveta generacija obitelji, a na svijet je već stigla deseta generacija koju će se od malih nogu učiti obiteljskom zanatu. Učenje od malih nogu i planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga te predstavlja kritično područje vezano za uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća. Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u generiranju zaposlenosti te poticanju razvoja, stoga je nemoguće zamisliti svjetsku ekonomiju bez njih.

LITERATURA:

1. American Family Business Survey 2002., Raymond Institute & MassMutual Financial Group, Kenesaw
2. Bakotić, D. i ostali (2016) Obiteljsko poduzetništvo, Logotip d.o.o., Mostar
3. Carlock, S. R. - Ward, L. J. (2001) Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave
4. Gavrilović (2018): dostupno na <http://www.gavrilovic.hr/> (07.08.2018.)
5. Gersick, E. K. et al. (1997) : Generations to Generation – Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
6. PwC Family Business Survey (2011): Kin in the game, PricewaterhouseCoopers
7. Kouzes, M. J., Posner, Z. B. (1987) The Leadership Challenge, How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
8. Kružić, D. (2004) Obiteljski biznis, RRIF plus d.o.o., Zagreb
9. Kružić, D., Šustić-Bakula, I., Pavić, I. (2008) Young generation and relevance of the family business education: empirical evidence from Croatia, u: Ingle, S., Neuvonen-Rauhala, M.L., eds., Promoting Entrepreneurship by Universities, Lahden Ammattikorkeakoulu, Lahti University of Applied Sciences, Lahti
10. Lansberg, I. (1999) : Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business School Press, Boston
11. Magginson L.W. et al. (1997) : Small Business Management – An Entrepreneur's Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc.
12. Moore, L. (1991) Small. Business Management - An Entrepreneurial Emphasis, College DiVISION South - Western Publishing Company, Cincinnati
13. Večernji.hr (2016): Đuro Gavrilović, dostupno na <https://www.vecernji.hr/enciklopedija/duro-gavrilovic-18052> (09.08.2018.)
14. Ward, L. J. (1987) Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership, 1. edition, Jossey-Bass Inc, San Francisco
15. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

POPIS SLIKA

Slika 1. Logo poduzeća Gavrilović d.o.o.	29
Slika 2. Petrinja 17. stoljeće	32
Slika 3. Ivan Gavrilović.....	33
Slika 4. Mato Gavrilović	34
Slika 5. Stjepan Gavrilović.....	37
Slika 6. Prva hrvatska tvornica salame i sušenog mesa M. Gavrilovića sinova u Petrinji"	38
Slika 7. Izgled tvornice	39
Slika 8. Đuro I. Gavrilović	40
Slika 9. Paulina	41
Slika 10. Dody Gavrilović.....	42
Slika 11. Đuro III. Gavrilović.....	43
Slika 12. Đuro IV. Gavrilović	44

SAŽETAK

Tema ovog rada su „, Nove generacije i nasljeđivanje obiteljskog biznisa na primjeru poduzeća Gavrilović d.o.o.“. Obiteljski biznis predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucijski aspekt, putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira. Među glavnim problemima obiteljskih poduzeća je pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Kako svijetla budućnost obiteljskog biznisa uvelike ovisi o nasljednicima i o tome koliko će uspješno nastaviti i oplemeniti obiteljsku tradiciju, u fokusu rada je upravo zbog toga nasljeđivanje obiteljskog biznisa. U radu se analiziraju nove generacije i nasljeđivanje obiteljskog biznisa. Kako navedeno poduzeće ima tradiciju staru preko tristo godina u proizvodnji mesnih proizvoda, u radu je prikazana povijest obitelji Gavrilović, a u drugom dijelu rada istražuju se transferi generacija u ovom poduzeću.

Ključne riječi: obiteljski biznis, nove generacije i nasljeđivanje, Gavrilović d.o.o.

SUMMARY

The theme of this final work is "The New Generation and the Succession of a Family Business on the example of Gavrilović d.o.o.". Family business is a term that describes commonly the involvement of a family in the performance of certain economic activities with a view to achieving a profit, regardless of the institutional aspect through which the activity is performed, managed and controlled . Among the main problems of family businesses is the question of inheritance due to the connection of ownership and management functions in the role of the founder of a family enterprise. As the bright future of family business largely depends on the heirs and on how well it will continue and enhance the family tradition, the focus of work is precisely because of this the inheritance of family business. This final work analyzes new generations and inheriting family business. Since the above mentioned company has a tradition of over three hundred years in the production of meat products, the final work presents the history of the Gavrilović family, while in the second part of the final work are explored the generations of transfers in this company.

Key words: family business, new generation and inheritance, Gavrilović d.o.o.