



# „Rat generacija“ – kako uvjeriti starješine u nužnost modernizacije

Prošla je godina dana od kada sam naslijedio direktorsku poziciju u obiteljskoj firmi od svog oca. Imam 35 godina i živimo u zajedničkom kućanstvu, moja sadašnja obitelj i moji roditelji, svatko na svom katu. Završio sam ekonomski fakultet, a otac ima srednju tehničku školu i još radi u firmi koju je on pokrenuo i danas broji 16 zaposlenih (u zadnje dvije godine smo otpustili 6 radnika). Ugleđni smo i bavimo se proizvodnjom ambalaže od plastike. Firma je stara preko petnaest godina i većinski su vlasnici još uvek moji otac i majka. Ja sam udjeličar s 10% vlasništva. Situacija koju želim rješiti je neprekidno „vođenje rata“ s ocem oko moderniziranja poslovanja i novih tehnologija. Više i ne znam kako da se postavim, što da kažem da ne izazovem svađu. To sad već utječe i na moju poziciju direktora i otezanje donošenja odluka, a konkurenca ne spava.

V.M., Split

Iz vašeg se pitanja ne vide svi važni podaci potrebni za punu sliku situacije i izbor rješenja. Recimo, kako financijski stojite? Koje je sadašnje stanje tehnologije/prodiktivnosti/cjenovne konkurentnosti u odnosu na konkurenčiju? Zbog čega ste otpuštili djelatnike, radi gubitka kupaca ili...? Tko su vam kupci, stalni, povremeni...? Kakav je i inače vaš odnos s roditeljima/ocem?

Stoga pod pretpostavkom da financijski dobro stojite, da niste „previše“ zaostali za konkurenčijom, da održavate stabilnu bazu kupaca te da su se sukobi s ocem pojavili tek nakon vaših zamisli poslovnih promjena, rješenja i uzroci sukobljavanja se mogu naći u okviru jednog ili više negativnih odgovora na sljedeća pitanja:

**1.** Jesu li vaši roditelji (otac) osigurali sredstva za njihov namjeravani stil

života u mirovini, a da firma nesmetano dalje posluje?

**2.** Jeste li svojim dosadašnjim ponašanjem na mjestu direktora, vođenjem i rukovođenjem zasluzili povjerenje prije svega roditelja (oca), a zatim zaposlenih i kupaca?

**3.** Slijedite li ne/izrečenu, odnosno ne/napisanu viziju/misiju djelovanja firme svog oca – njezinog osnivača?

**4.** Jeste li iz vaše zamisli moderniziranja poslovanja izgradili poslovni slučaj i maksimalno objektivno ocijenili njegove koristi, isplativost i rizike?

**5.** Koristite li dobre vještine komunikacije (a posebno rješavanja sukoba)?

## POČNITE OD SEBE

**1.** Jedan od češćih uzroka sukoba ovakve vrste može biti svjesni ili nesvjesni strah roditelja da neće biti u mogućnosti održavati željeni stil života u mirovini, odnosno finansijska nesigurnost. Da će možda ovisiti o vašoj sposobnosti i darežljivosti, pa stoga imaju potrebu za „štедnjom“, održavanjem poluge vlasničke moći i kontrolom poslovanja. Provjerite s njima ovu temu.

**2.** Gledajući nasljeđivanja očito vas je otac izabrao i djeluje kao „mentor“ novom vođi obiteljskog biznisa. Kakvi su vaši odnosi s naslijedenim zaposlenicima i kupcima, kako teku poslovni procesi? Poštujete li principe (i politike) poslovnog sustava kakav je obiteljska firma? Oni određuju ponašanja i dinamike odnosa, i odlučujuće utječu na uspjeh usmjeravanja i koordiniranja izvođenja poslovnih funkcija/aktivnosti te ostvarivanje postavljenih željenih ciljeva biznisa. Imate li kod toga pregled i uvažava-

te li cjelinu sustava, interese svih njegovih sudionika ili neke isključujete? Poštujete li u procesu odlučivanja, postavljanja i delegiranja zadataka hijerarhijske poretke po kojima stariji po stažu u firmi i po starosnoj dobi te važniji po stručnosti za život firme imaju prednost? Rukovodite li se poravnavanjem danog i primljenog (plaće, nagrade, napredovanje po rezultatima rada, odanosti firmi...) i u tom procesu dajete malo više, ili grabite za sebe, netransparentno?

**3.** Koja je vizija obiteljske firme koju vi slijedite? Je li konkretnizirana i uskladjena s vizijom poželjne budućnosti i misijom firme koja je motivirala vašeg oca i poslužila mu kao kriterij za donošenje do sad očigledno dobrih upravljačkih odluka, jer ste kao njegov potomak naslijedili i vrijednost imovine i razvijenu poslovnu sposobnost firme. Ako vaša vizija budućnosti firme radikalno odstupa od vizije oca, to je itekako važan razlog za njegovo suprostavljanje vašim promjenama. U tom slučaju, na čemu se susrećete (možda na cilju da dugoročno za naredne generacije stvarate obiteljsko bogatstvo kroz obiteljski biznis), a gdje se razlikujete? Imaju li razlike isti rang važnosti? Jer ako nemaju to otvara prostor i vremenском i prostornom i sadržajnom repozicioniranju koncepta i ukupne strategije vođenja firme, pa dakle i proizvoda i modernizacije poslovanja.

**4.** Jeste li vašu zamisao tehnoloških promjena u poslovanju oblikovali kao investicijski program? Imate li ekonomsku studiju ulaganja s ocjenom utjecaja i mjerilima isplativosti sadašnjeg poslovanja, sa i bez uvođenja nove tehnologije. Da time informiranije i sigurnije po uvek prisutne rizike, temeljem činjenica i analiza od ružičastog do crnog scenarija prezentirate prilike i prijetnje ove situacije i zajedno s ocem procijenite i odlučite o najboljem rješenju.

**5.** Dobre vještine komunikacije podrazumijevaju da znate primatelju poruke na njemu razumljiv način oblikovati i prenjeti svoju namjeru i argumente, da u komunikaciji koristite asertivan pristup - poštujete prostor i tražite rješenja i za svoje i za tuđe interes, da znate aktivno slušati i da odjeđujete ponašanje i vezane emocije od same osobnosti. U pripremi razgovora koristite i obogaćene uvide stečene tako da „igrate“ i poziciju oca, i nezavisnog promatrača.

## Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je rješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz obiteljskog poduzetništva naš autor Vedran Kraljeta dat će vam odgovor. E-mail:poslovnisavjetnik@ripup.hr