



**Poduzetnička predanost, koja se stječe odgojem i obrazovanjem, emotivna povezanost s tvrtkom, iskustvo i obrazovanje, čini obiteljske tvrtke izuzetno konkurentnim i fleksibilnim gospodarskim subjektima, pogotovo u tako teškim vremenima poslovanja, kao što su naša vremena.**

je upravo najkritičnija faza u razvoju obiteljskog poduzetništva **problem transfera obiteljskih vlasništva i upravljanja.**

### **Uspomene na prethodne generacije**

U maloj obiteljskoj tvrtki svaka odluka ima direktne posljedice za budućnost tvrtke i same obitelji. Upravo tu poduzetnički duh izvlači najbolje iz pojedinaca i hrani ih energijom koju im ni jedna plaća ili beneficija u velikoj tvrtki ne mogu dati ili nadomjestiti. Ono s druge strane nameće neka ograničenja i očekivanja. Osnivači koji su razvili posao traže nasljednike koji će njihovu ostavštinu nastaviti i nadograditi. U obiteljskim tvrtkama često se nalaze uspomene na prethodne generacije, pa su one zapravo puno više od same „organizacije resursa radi stvaranja profita-uspjeha obitelji“ - one su **spomenici uspjesima prethodnih generacija.** Stoga se i pred nadolazeću generaciju postavljaju očekivanja i želje da se ne uništi ono što se u svijetu desetljećima stvaralo.

U okruženju ovakvog shvaćanja obiteljskog poduzetništva vjeruje se da **uspjeh nadolazeće generacije ovisi o ODGOJU,**

tj. uviđanju povezanosti s poslom cijele obitelji. Ako su nasljednici od rane dobi bili na neki način uključeni u posao, odgajani za poduzetništvo, kod njih se stvorila odgovornost prema osnivačima i shvaćanje da novac ne pada s neba, već se mukotrpno zarađuje. Osim izgradnje sustava vrijednosti i radnih navika, uključenost u posao znači i upoznavanje poslovnih procesa partnera, klijenata i zaposlenika. Uz odgovarajuće obrazovanje, a to kod nas još uvijek nedostaje, dugogodišnje iskustvo u radu obiteljske tvrtke čini nasljednike sposobnim upravljačima svoje tvrtke.

### **Specifična organizacijska struktura**

Kod manjih obiteljskih tvrtki upravo velika povezanost tvrtke s obitelji osnivača, donosi određena ograničenja i teret. Neke specifičnosti jednostavno su posljedica poduzetništva. Vlasnici malih tvrtki nemaju radno vrijeme, nemaju sigurna primanja, moraju vladati najrazličitijim vještinama - od marketinga i računovodstva do specifičnih kompetencija vezanih za djelatnost kojom se bave. Kako obiteljske tvrtke nisu velike (u pravilu), poput korpo-

racija, teže je zastupati vlastite interese pred zajednicom - državom, bankama, dobavljačima, a konkurencija je izraženija i nitko osim vlasnika zapravo ne mari hoće li tvrtka opstati. Osim izazova poduzetništva, obiteljske tvrtke karakterizira i specifična organizacijska struktura. Sudjelovanje u obitelji u organizaciji i vođenju posla, osim značajnih prednosti donosi i neke posebnosti i prijetnje. Prva posebnost obiteljskog poduzetništva je **pristanak na kompromis i odricanje članova obitelji** koji su istovremeno i poslovni partneri. Članovi obitelji, ako se prihvate obiteljskog posla, moraju se barem djelomično odreći svojih planova i želja. Ako dijele isti žar prema poslu i slične interese, ova je prepreka lakše premostiva.

No, što se dešava ako su članovi obitelji imali vlastite planove kojih će se teško odreći? Što ako nasljednici ne iskazuju interes za preuzimanje posla? Naime, često su obiteljske tvrtke, pogotovo one mikro tvrtke, razvijene oko osnivača ili vlasnika. Vlasnici su često jedini koji znaju sve pojedinosti o poslovanju, a njihova djeca, logični, i jedini sposobni nasljednici za mjesto voditelja tvrtke. A, ako nasljednici nemaju interesa ili nisu sposobni za vođenje tvrtke, obiteljska tvrtka stavljena je pred veliki izazov. Ako nema uspostavljenu organizacijsku strukturu koja bi mogla iznjedrati budućeg upravitelja - rukovoditelja iz redova zaposlenika, ne preostaje drugo nego pronaći nekog izvan sustava ili prodavati tvrtku.

### **Princip odgoja i obrazovanja za poduzetništvo**

I pored sveopćeg prihvaćanja značenja i uloge poduzetništva za razvoj zajednice, a posebno malog i srednjeg poduzetništva te u tom pejzažu obiteljskog poduzetništva i obiteljskih tvrtki, sve više se vjeruje i dolazimo do zaključ-

ka da je ne samo nužno, već da je obvezno pristupiti detaljnom proučavanju i primjeni principa odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. U procesu cjeloživotnog učenja (čitaj odgoja i obrazovanja) bitno je da se savladaju vještine i kompetencije na način da sadašnji poduzetnici i njihovi nasljednici znaju:

- razumjeti i prepoznati glavne faktore utjecaja na okruženje u kojem posluje tvrtka,
- što mogu očekivati, a što ne očekivati od okruženja,
- kako prepoznati i zadržati najbolje zaposlenike,
- kako se postaviti u slučaju da dobiju ponudu za kupovinu tvrtke,
- kako imati dobar marketing uz razumna financijska ulaganja,
- prepoznati i umrežiti s se ljudima koji su ključni za uspjeh obiteljskog posla,
- uspješno prezentirati sebe i svoje proizvode u svakoj situaciji,
- moći dati nedvosmislen odgovor na pitanje: „Obiteljski posao, blagoslov ili teret?“.

Naime, mnogi pretpostavljaju, a to je naša stvarnost, da polovični naponi mogu biti djelotvorni. Po njima je lakše napraviti mali skok nego veliki. Ali nitko tko želi prijeći široki jarak, a naša zajednica to mora ako želi opstati u utakmicama, neće najprije pokušati preskočiti polovicu, a naša zajednica to upravo čini.

Kako obiteljski posao, kao i svaki drugi posao, nosi svoje prednosti i nedostatke. S jedne strane ograničava slobodu izbora vlastite karijere, ali s druge strane pruža čari poduzetništva poput upravljanja vlastitom sudbinom, što je iznimno važno danas i bit će još važnije u budućnosti, s obzirom na neizvjesnosti koje nam pruža globalizacija i nedefinirano ponašanje.