

ZNAČAJ PORODIČNOG BIZNISA (FAMILY BUSINESS) ZA NACIONALNE EKONOMIJE

THE SIGNIFICANCE OF FAMILY BUSINESS FOR NATIONAL ECONOMIES

Mujo Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku
Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

SAŽETAK

U ovom radu objašnjavamo pojam i značaj porodičnog poslovanja. Literatura koja izučava mogućnosti koje pruža porodični biznis i probleme sa kojima se ono suočava je još uvek oskudna. Učestvovanje porodice u poslovanju ima svojih i prednosti i nedostataka koji se tiču kako poslovanja, tako i same porodice. Veličine porodičnog biznisa u svijetu kreće se oko 65% od ukupnog broja preduzeća. Gotovo polovina od ukupnog broja porodičnih preduzeća u svijetu ne uspijevaju da prežive vlasničku sukcesiju na sledeću generaciju

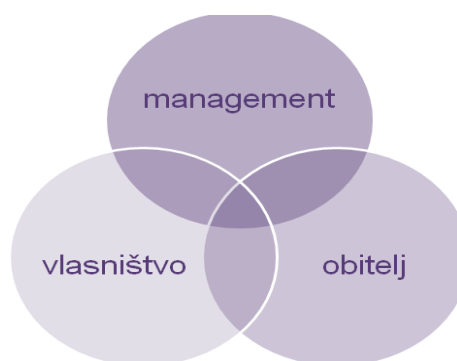
Ključne riječi: porodično poslovanje, veličine porodičnog biznisa, prednosti i nedostataka, prenošenje biznisa

Key words: family business, advantages, disadvantages, business succession

SUMMARY

This paper explains the concept and significance of the family business. It is still a very meagre literature that presents possibilities which family business offer and the problems that family business is facing with. Participating family members in business has its advantages and disadvantages that affect business and also the family. About 65 % of all companies (business) are family business. Almost half

of the family business fail succession to the next generation.



UVOD

Pojam i definicija porodičnog biznisa

Porodični biznis, odnosno porodično poslovanje je važan činilac blagostanja za građane svake nacionalne ekonomije, ali i stabilnosti i ekonomskog uspeha čitave zemlje. Porodično poslovanje se odnosi na poslovanje preduzeća koja su u vlasništvu jedne ili nekoliko porodica, ili one tim poslovanjem upravljaju. Mnoga preduzeća koja danas postoje kao javna preduzeća osnovana su kao porodični biznis. Takođe, iako mnoga porodična preduzeća imaju zaposlene koji nisu članovi porodice, ključne menadžerske pozicije, po pravilu pripadaju članovima porodice. Porodična preduzeća se suočavaju sa kompleksnim izazovima, ne samo kada je u pitanju sudbina porodičnog poslovanja, već i kada

je u pitanju sudbina vlasnika/ca porodičnog poslovanja, njihovih porodica i samih zaposlenih. Svako jednostavno može vidjeti da li je neki biznis porodičan ili ne, međutim čak i eksperti iz ove oblasti smatraju da je precizna, kompleksna i složena definicija porodičnog biznisa:

Preduzece se smatra obiteljkim businessom kada su s njom blisko povezane najmanje dvije generacije obitelji i kada ta veza ima međusobni utjecaj kako na politiku tvrtke, tako i na interese i ciljeve obitelji... (Donnelley, 1988)

Kontrolno vlasništvo zadržano u rukama pojedinca ili nekoliko članova jedne obitelji (Barnes&Hershon 1976).

Ocjenjuje se da u Evropskoj uniji postoji 17 miliona porodičnih preduzeća koja zapošljavaju 45 miliona radnika i samim tim ostvaruju 65% čitavog bruto nacionalnog proizvoda i radnih mesta. Interesantan je podatak da u proseku 85% svih kompanija u Evropi jeste u porodičnom vlasništvu (najviše u Italiji 99%). U SAD su brojke i procenti slični. Na Dalekom i Srednjem Istoku taj preduzeće u kojem je većina glasova u rukama porodice dostiže i 95% . U Latinskoj Americi čak 60%

SAD ima još jednu veliku specifičnost u razvoju privatnog biznisa, to je jedna od rijetkih velikih ekonomskih sila gde ne postoji polna diskriminacija u vođenju privatnog porodičnog biznisa jer Amerika danas ima 7.5 miliona preduzetnika ženske populacije.

Organizacija gdje jedan ili nekoliko članova obitelji direktno utječe na business kroz srodstvo, managersku ulogu ili vlasničko pravo (Tagiuri & Davis, 1996)

Kriteriji koji se koriste prilikom definisanja porodičnog biznisa uključuju:

- a) procenat vlasništva
- b) kontrolu glasanja

- c) moć u određivanju pravca strategije uključivanjem više generacija
- d) aktivan menadžment od strane svih članova porodice i drugo

U svijetu postoje dvije vrste specifičnosti porodičnog biznisa: prva se temelji na činjenici da je preduzeće u vlasništvu jedne porodice, a druga da je porodica vlasnik preduzeća najmanje dvije generacije i upravljanje preduzećem je podređeno interesima porodice.

VELIČNA PORODIČNOG BIZNISA (F.B) I MAKROEKONOMSKI ZNAČAJ

Prema najnovijim rezultatima Međunarodne akademije za istraživanje porodičnog preduzetništva, u vlasništvu porodica nalazi se između 80 i 95 odsto svih svjetskih privatnih firmi.

U Velikoj Britaniji. 1990. godine sprovedeno je prvo veliko kvantitativno istraživanje u vezi sa porodičnim biznisom. Jedno od najvažnijih otkrića bila je činjenica da su u preko 76% kompanija u VB porodične kompanije i da njihov uspjeh s toga ima uticaj na sve građane. , te da je 50% zaposlenih zaposleno upravo u porodičnom biznisu i da porodično poslovanje čini preko 75% od ukupnog poslovanja

U SAD postoji oko 17.000.000. preduzeća sa samo jednim vlasnikom, a u ukupan broj ove vrste preduzeća spada i 1.9 miliona poljoprivrednih biznisa ili farmi. Nepoljoprivredna preduzeća sa jednim vlasnikom čine 15.2 miliona preduzeća (poljoprivredna preduzeća su tipičan primjer porodičnog posla). U SAD 150 najvećih porodičnih preduzeća (u prve tri su WalMart, Ford Motor Co., Cargill, Inc.) zapošljava više od 5.810.880 ljudi. Dobra trećina njih se visoko kotira na berzi. U Evropi se kao porodična preduzeća ubrajaju brojne kompanije sa poznatim imenima kao

što su Porsche, Henkel, Benetton, BMW, Mercedes – Benz,...Porodična preduzeća su od velike važnosti za širu privredu i konkurentnost pojedinih okruženja.

U određivanju veličine porodičnog biznisa utiču pre svega sledeći kriterijumi:

- a) 4 do 5% ili više akcija sa pravom glasa (na skupštini akcionara je u vlasništvu porodice ili grupe porodica ili jednog većinskog vlasnika akcija)
- b) Unutrašnji ili spoljni predstavnik porodice u upravnom odboru prisutan je uglavnom u određenom vremenskom periodu.

Procenat učeša porodičnog biznisa u nacionalnim ekonomijama

NAZIV ZEMLJE	Udio porodičnog biznisa
Francuska	60 %
NJemacka	60 %
Nizozemska	74 %
Portugal	70 %
Belgija	70 %
V.Britanija	75 %
Spanija	75 %
Svedska	79 %
Finska	80 %
Grcka	80 %
BiH	90%
Italija	99 %
Kosovo	90 %

Europa - izvor Međunarodna akademija za istraživanje f.b.)

međutim, upravljanje porodičnim poslovanjem, kao i njegovo uspešno planiranje može stvoriti specifične probleme, jer porodični interesi mogu povremeno ili na duži rok u konfliktu sa poslovnim interesima. To se dešava, na primer, u situacijama kada manje kompetentan član porodice, od onog koji je u kompaniji zaposlen a nije član porodice, donosi poslovne odluke koje štete preduzeću. Tada je često kompaniji potrebna ne samo dobra menadžerska, već i psihološka pomoć, jer su porodični i poslovni odnosi snažno isprepleteni. Prema, tome, između porodice i porodičnog poslovanja postoji snažna međuzavisnost. S jedne strane, različiti tipovi porodice (patrijarhalna, savremena, autoritarna, demokratska...) različito reaguju na poslovne izazove. Sa druge strane, takođe, porodično poslovanje utiče na međusobno odnose članova porodice i nije ništa lakše od upravljanja porodicom u pravcu koji obezbeđuje razvoj svakog njenog člana. Prenos porodičnog biznisa sa jedne generacije na drugu i promena liderstva je proces koga prate poteškoće. Jedno od najtežih pitanja sa kojima se suočava porodični biznis jeste kako privući najbolje ljude iz naredne generacije u kompaniju kako bi postali njeni budući lideri. Odabir naslednika često može značiti izbor između sinova ili kćerki koji su skrivali svoje tajne ambicije o nasleđivanju kada njihov otac odluči da se povuče iz biznisa.

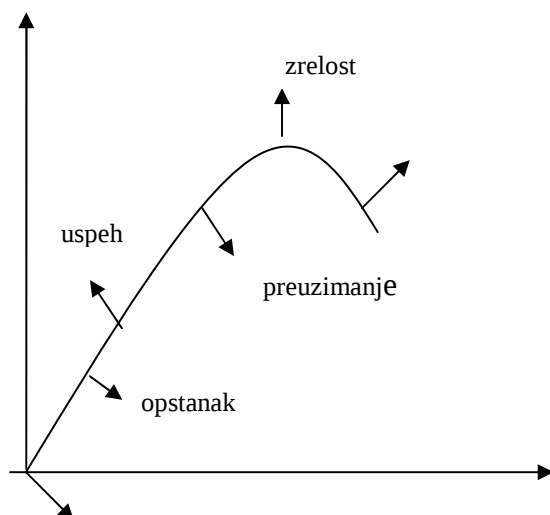
PREDNOSTI I NEDOSTACI PORODIČNOG BIZNISA

Učestvovanje porodice u poslovanju ima svojih i prednosti i nedostataka koji se tiču kako poslovanja, tako i same porodice. S jedne strane, učešće porodice u poslovanju može osnažiti poslovanje, jer su članovi porodice veoma lojalni i posvećeni porodičnom preduzeću. S druge strane,

RAZVOJNE FAZE PORODIČNOG BIZNISA I PRIJENOS RUKOVOĐENJA

Faza	Starija generacija	Mlada generacija	Ključni izazovi
Mladi obiteljski business	Ispod 40	Ispod 18	Kreirati održiv „poduzetnički“ brak Napraviti inicijalne odluke o odnosu između posla i obitelji Proširiti odnose sa članovima obitelji Podići djecu
Ulazak samostalne mlade generacije	35 – 55	13 – 29	Prijelaz na srednju životnu dob Individualizam i odvajanje mlade generacije Pomoć pri donošenju pravilne odluke o karijeri
Zajednički rad	55 – 65	20 – 45	Njegovanje međugeneracijske komunikacije i suradnje Ohrabrivanje konstruktivnog konflikta Upravljanje trogeneracijskom tvrtkom
Prijenos palice	Stariji od 60	Stariji od 40	Senior generacija izvlači se iz businessa Generacijski transfer liderstva

Od samog osnivanja potrebno je da porodična firma funkcioniše na principu zasluga. Uvođenje politike koja se usresređuje na kompetentnosti i zaslužene privilegije i koja sputava pokroviteljstvo je samo zdrav način da se vodi uspješno poslovanje.



ŽIVOTNI CIKLUS PORODIČNOG BIZNISA

Snažna želja da se sačuva i nastavi sa porodičnim biznisom je osnovna

motivaciona snaga za većinu onih koji imaju porodične firme. Najčešći motivi zadržavanja biznisa u okviru porodice su sledeći:

- 1) Održavanje porodične firme u rukama jedne generacije i prenos na drugu generaciju je najbolji način da se zaštiti porodično bogatstvo i dugoročna sigurnost.
- 2) Na kompaniju se gleda kao na čuvara porodične vrednosti tako da ukoliko sačuvaju egzistenciju biznisa to postaje način za održavanje snažnih porodičnih vrijednosti i tradicije.
- 3) Može postojati bojazan da bez biznisa porodične veze i bliskost porodice može biti oslabljena ukoliko pojedini članovi porodice odu svojim putem.
- 4) Porodično preduzeće predstavlja trajan spomen uloženom i vrijednom radu i uspjehu i nešto što treba prenijeti i sačuvati za sledeće generacije.

Stoga je prenošenje biznisa na sledeću generaciju mnogo snažniji faktor od finansijskog dobitka koji se može dobiti prodajom.

Veliki broj porodičnih kompanija prolazi kroz dva procesa velike transformacije

- 1) prelaz sa jedne na drugu generaciju lidera i vlasnika
- 2) usvajanje još nepotvrđenog pristupa u vođenju tih kompanija

rasprodavanje poslovanja, transfer poslovanja, povećanje spoljnih izvora finansiranja poslovanja, razgranjavanje poslovanja i uključivanje novih menadžera u porodično poslovanje, kako iz porodice, tako i izvan nje.

PREŽIVLJAVANJE I VLASNIČKA SUKCESIJA NA SLEDEĆU GENERACIJU

Porodična preduzeća gotovo po pravilu primenjuju dugoročniju perspektivu u pogledu sopstvenog poslovanja i snažnije, u odnosu na druge tipove preduzeća, nastoje da usklade svoje poslovne ciljeve sa stabilnošću poslovanja u nestabilnom okruženju. Međutim, uprkos takvim njihovim nastojanjima iskazanim u poslovnim planovima, gotovo polovina od ukupnog broja porodičnih preduzeća u svijetu ne uspevaju da prežive vlasničku sukcesiju na sledeću generaciju (Džon Vord, 2006).

Na osnovu predhodnih razmatranja, mozemo zaključiti da su ključna pitanja porodičnog poslovanja sledeća:

- Kako vlasnik/ca poslovanja usklađuje sopstvene i porodične težnje sa poslovnim ciljevima preduzeća?
- Može li i kako vlasnik/ca zaposlene članove porodice motivisati na različite načine u odnosu na ostale zaposlene?
- Da li će probleme u porodičnom poslovanju vlasnik/ca rešavati samostalno, ili će slušati nezavisne savetnike?
- Kada će, ko i kako doneti odluku o tome ko će nastaviti porodično poslovanje. Preuzimanje firmi prema postotku. Upislenici 14% , vanjski partneri 16% , porodični članovi 43% , Zatvorena je 27%.

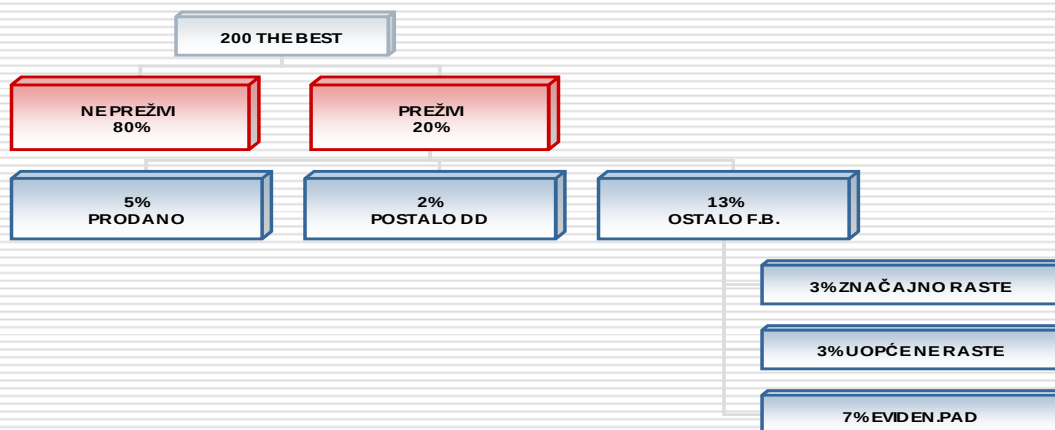
Pored predhodno navedenih pitanja, za uspešno porodično poslovanje, važno znati i odgovore na mnoge druge poslovne dileme, poput onih vezanih za eventualno

Razlozi trasfera f.b.	
Prijelaz na druge aktivnosti	23%
Nečekivano povlačenje ili smrt	31%
Planirano povlačenje	46%



Naravno, za pomenute kao i za mnoge druge moguće dileme vezane za porodično poslovanje ne postoje unapred pripremljeni, a često ni pravovremeni odgovori na pitanja prijelaza na druge aktivnosti povlačenje ili smrt vlasnika, planirano povlačenje. Međutim, ono što je zajedničko kako za porodično, tako i za svako drugo poslovanje, jeste uočavanje značaja da se dileme i problemi prepoznaju u što ranijoj fazi, da se kontinuirano prate, analiziraju i preispituju. Rano uočavanje potencijalnih destruktivnih problema omogućava njihovo manje bolno rešavanje, ili čak eventualno izbegavanje.

STATISTIKA PREŽIVLJAVANJA



Najčešća situacija u porodičnom biznisu jeste da prva generacija stvara preduzeće koje sveta, druga generacija uživa u njemu, a trećoj ne preostaje ništa i mora da krene sve ispočetka zbog delovanja promena i tehničko-tehnološkog progresa (uticaj „konstantnog virusa“). Statistika pokazuje da svega 20% porodičnih preduzeća živi duže od 30 godina u rukama iste generacije. Porodično preduzeće zavisi od ličnih karakteristika naslednika (potomaka), obuke naslednika, spremnost za rad i želje potomaka za rad u preduzeću, itd. Rizici prenosa su brojni. Ne iznenađuje podatak da samo jedna trećina kompanija preživi međugeneracijski transfer na prvu generaciju naslednika (znači drugu generaciju), kao i to da samo 10% kompanija preživi prelaz na treću generaciju. Prelaz na **treću** generaciju ocenjuje se kao najproblematičnija faza u „životu“ porodične firme.

ZAKLJUČAK

Zbog svega novedenog, za značaj porodičnog biznisa i konkurentnost okruženja, važan je i zakonodavni sistem. U Evropskoj uniji započeti su projekti za podržavanje porodičnog preduzetništva. Jedan takav projekat je i inicijativa „Action Plan on entrepreneurship“, kojoj je glavni cilj podrška i stimulisanje preduzetničkog okruženja, kao i inicijativa za povećanje broja uspešnih nasledstava u porodičnim kompanijama.

Preduzetnički biznis svoj razvoj počinje uglavnom kao porodični biznis u kome se skoro isključivo angažuju članovi porodice. Ključna karakteristika, koja porodični biznis razlikuje od ostalih, jeste jedinstvena atmosfera koja kreira osećaj pripadanja i pri tome bitno pojačava važnost zajedničkih ciljeva kod svih zaposlenih.

Preko 30% porodičnih business ne preživi transfer na drugu generaciju. Svega 10% obiteljskih businessa doživi treću generaciju. Uzimajući u obzir njihovu kontribuciju u Društvenpm Bruto Proizvodu ovaj problem osjetit će min 25% svih drugih businessa u nacionalnoj ekonomiji.

Termin “porodični” rijetko se koristi u marketinškoj praksi, a ipak je izuzetno fascinantno za potrošača, koji se oseća zaštićenim, uvjerenim, nikada prevarenim. čemu, onda, oklijevanje? Ne smijemo zaboraviti da je porodični imidž taj koji omogućuje nekom brendu da postane vodeće ime na tržištu. Kao i kvalitet, naravno. Preporučujemo uspostavljanje jasne distinkcije između “porodičnih” kompanija i onih koje to nisu, bez obzira na njihove proizvode, i nadamo se da će do nje doći. Sigurnost koja dolazi sa saznanjem da iza brenda stoji stvaran čovjek, sa stvarnom porodicom, i da oni zajedno vode posao, nešto je što nas stvarno može dotaći.

LITERATURA

1. Bina Agarwal, ‘Challenging Mainstream Economics: Effectiveness, Relevance and Responsibility’, *IAFFE Newsletter*, 2004
2. The BDO Stoy Hayward, Guide to the Family Business, 1996, London: BDO Stoy Hayward, p.xiii
3. Tatjana Đurić Kuzmanović, *Ekonomika Jugoslavije, ekonomika razvoja i tranzicije*, 2001, Novi Sad
4. Dian Elson, ‘Feminist economics Challenges Mainstream Macroeconomics’ *IAFFE Newsletter*, 2004,
1. Richard Cornes, Todd Sandler, *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*, 2nd ed., 1996
1. Vord Džon, *Razvoj porodičnih kompanija*, Novi Sad, Adižez MC, 2006
2. Wolley, Frances, ‘The Feminist Challenge to Neoclassical Economics’, *Cambridge Journal of Economics* 1993
3. www.proeduca.net Banjaluka - Sarajevo
4. Europa- izvor Međunarodna akademija za istraživanje porodičnog biznisa (f.b.)