

Porodični biznis

31.03.2025.

Definicija pojma



- ▶ Kako definisati porodični biznis?
- ▶ Nekoliko aspekata: vlasništvo, upravljanje, broj članova porodice, namjera o budućem vlasništvu/upravljanju
- ▶ Preduzeće koje posjeduje i/ili kojim upravljaju najmanje dva člana iste porodice.



Porodični biznis

- ▶ Više od 60% preduzeća u Evropi pripada ovoj kategoriji
- ▶ Približno 70% svjetskog GDP-a generišu porodična preduzeća
- ▶ Čine oko 35% preduzeća sa liste Fortune 500
- ▶ Najbrže rastuća preduzeća



Kada su pitali Frojda u čemu je tajna ispunjenog života, odgovorio je: „Voljeti i raditi“.

Prednosti

- ▶ Preduzetnički duh, fleksibilnost, oportunizam;
- ▶ Vjeruje se da rijetko u potpunosti koriste svoj potencijal; međutim, ostvaruju bolje performanse u odnosu na javna preduzeća;
- ▶ Posvećenost članova porodice;
- ▶ Specifična kultura unutar preduzeća, koja naročito podstiče dugoročnu viziju i perspektivu biznisa;
- ▶ Profesionalizam se zahtijeva i od članova porodice;
- ▶ Lakše preživljavaju ekonomske šokove i nepovoljne privredne cikluse;
- ▶ Rano učenje članova porodice kao konkurentska prednost;



Prednosti

- ▶ Veći stepen povjerenja koji omogućava bolju komunikaciju i dijeljenje informacija;
- ▶ Povoljno okruženje za roditelje, zbog mogućnosti organizovanja fleksibilnog radnog vremena;
- ▶ Spremnost članova porodice da se odreknu dijela zarade u kriznim situacijama;
- ▶ Ulaganje profita u dalji razvoj preduzeća;
- ▶ Etičko poslovanje;
- ▶ Potencijal da prerastu u veliki konglomerat (Fortune 500);



Nedostaci

- ▶ Relativno stabilna organizacija, koju novi član porodice kao vlasnik ili neko „izvan“ teško može mijenjati;
- ▶ Potencijalno rivalstvo unutar članova porodice;
- ▶ Razlika u viziji daljeg razvoja biznisa;
- ▶ Članovi porodice mogu osjećati pritisak da rade više i budu posvećeniji od ostalih zaposlenih, za manju zaradu;
- ▶ Članovi porodice mogu biti lakše unapređivani nego ostali zaposleni, što može izazvati revolt;



Nedostaci

- ▶ Lični porodični sukobi mogu biti prenešeni na posao;
- ▶ Nedovoljno menadžerskog znanja;
- ▶ Problem privlačenja i zadržavanja kvalitetnih menadžera;
- ▶ Ograničeni izvori finansiranja zbog izbjegavanja dijeljenja vlasništva;
- ▶ Pritisak na mlađe članove da se uključe u porodični biznis - razlozi odbijanja;
- ▶ Nedovoljna posvećenost vlasnika porodici zbog potrebe da se posveti poslu;



Nedostaci

- ▶ Nejasna organizaciona struktura i lanac komande;
- ▶ Obično imaju autokratski stil upravljanja, koji odbija nezavisne zaposlene preduzetničkog, nezavisnog i proaktivnog duha;



Izazovi u organizaciji

- Komunikacija sa članovima porodice vs komunikacija sa ostalim zaposlenima
- Težnja članova porodice ka formiranju stava da uvijek imaju dovoljno znanja da odgovore svim izazovima
- Obično jedna osoba ima dominantnu ulogu; pretpostavka da zna šta drugi članovi porodice misle i osjećaju



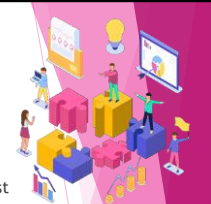
Zapošljavanje članova porodice

ZA

- Veći napor da se razumiju potrošači
- Veća posvećenost
- Dugoročna orijentisanost
- Spremnost na određenu žrtvu
- Dijeljenje iste kulture, vrijednosti i odnosa prema poslu
- Emocionalna vezanost za posao
- Prijatno radno okruženje članovima porodice

PROTIV

- Potencijalna nekompetentnost menadžmenta
- Nemogućnost odvajanja poslovnih i privatnih odnosa
- Osjećaj/stav da članovi porodice ne moraju da zarade svoj položaj u hijerarhiji firme
- Osjećaj ostalih zaposlenih da njihovo mišljenje neće biti uvaženo ako je suprotno mišljenju određenih članova porodice



Zapošljavanje profesionalnog menadžmenta

- Izazovi profesionalnog menadžera u porodičnom biznisu?
- Potvrđivanje stereotipa da su članovi porodice loši menadžeri
- Nevoljnost kompetentnih menadžera da se nose sa specifičnom prirodom porodičnog biznisa
- Formalne i kulturološke kompetencije profesionalnog menadžera



Zapošljavanje i kvalifikacije



- Koji su ključni problemi (izazovi) kreiranja jasne politike zapošljavanja?

Odlike politike zapošljavanja članova porodice:

- Definirati da li će se procedure selekcije, zapošljavanja, kontrole i nagrađivanja članova porodice razlikovati od onih namijenjenih ostalim zaposlenim članovima kolektiva;
- Opisati način na koji članovi porodice mogu aplicirati za posao i način razmatranja njihove prijave;
- Definirati uslove koje moraju ispuniti, kao i pravila nagrađivanja i mjere nadzora;
- Definirati način i postupak unapređivanja članova porodice;
- Upoznatost svih članova porodice koji su uključeni u biznis sa prethodno definisanim pravilima.

Kompensacija članovima porodice

Neke od zajedničkih grešaka:

- ▶ Svi članovi porodice imaju (približno) istu zaradu
- ▶ Članovi porodice imaju veću zaradu od ostalih zaposlenih, a ta razlika nije utemeljena na njihovom doprinosu u obavljanju poslovnih aktivnosti
- ▶ Emotivni pritisci i odnosi definišu odnos zarade i uloženog rada



Posledice:

- ▶ Posvećeni radnici gube motivaciju;
- ▶ Najkompetentniji kadar napušta preduzeće;
- ▶ Potencijalni sukobi između članova porodice, zbog čega se narušavaju harmonični odnosi i van poslovnog okruženja;
- ▶ Pad konkurentnosti preduzeća;



Kompensacija članovima porodice

Preporuke:

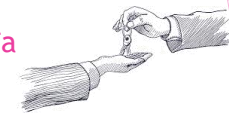
- ▶ Napraviti precizan opis zaduženja zaposlenih na pojedinačnim radnim mjestima i set kvalifikacija koje treba da posjeduje
- ▶ Kreirati jasne politike nagrađivanja shodno specifičnostima posla i težini radnih zadataka
- ▶ Ujednačenost plata sa onima obračunatim ostalim zaposlenim



Sukcesija - prenos nasleđa



Sukcesija - prenos nasleđa

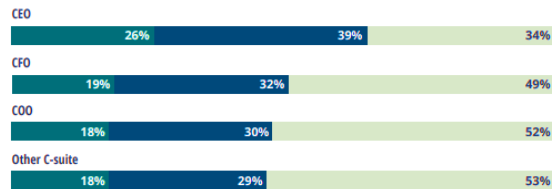


- ▶ Plan prenosa ovlašćenja sa vlasnika na sledeću generaciju članova porodice:
 - Definisanje ciljeva (šta nakon „povlačenja vlasnika“);
 - Uključenost članova porodice u proces donošenja odluka;
 - Identifikacija naslednika i njegova obuka;
 - Planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti (šta ako...?);
 - Planiranje reorganizacije preduzeća (promjena ovlašćenja, lanaca delegiranja i komande);
 - Realizacija plana nasleđa;

Sukcesija - prenos nasleđa

Only 26 percent of respondents have a formal succession plan for the CEO position
Does your company have a leadership succession plan in place?

■ We have a formal succession plan ■ We have an informal succession plan
■ We do not have any succession plan ready

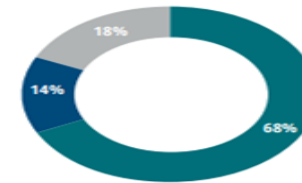


Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Sukcesija - prenos nasleđa

Almost 70 percent of respondents want to keep the business in the family
Is the ownership of the company expected to be handed down within your family?

■ Yes ■ No ■ Don't know



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Konflikti u porodičnom biznisu



- Zašto su konflikti u porodičnim preduzećima rizičniji nego u ostalim preduzećima?
- Pozitivni vs negativni konflikti

Potencijalni izvori sukoba:

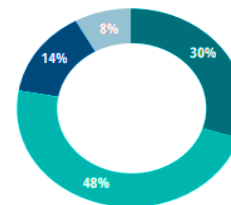
- rivalstvo
- različite vizije budućeg razvoja
- ljubomora
- identifikovanje naslednika
- pravila koja važe za zaposlene ne važe za članove porodice
- nije jasno definisana nadležnost svakog člana porodice (i drugih zaposlenih) za donošenje odluka
- obračunavanje i isplata naknada za rad



Less than one-third of respondents say their families agree about the business's future development

Your family is in agreement about the future development of the company over the next 10 to 20 years.

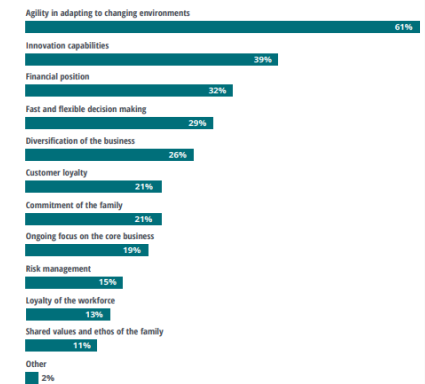
■ Fully agree ■ Partially agree ■ Disagree
■ Don't know



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Agility and innovation are perceived as key to sustaining the business

What are the key characteristics that will drive the sustainability of your company over the next 10 to 20 years? Select a maximum of three from the following list.



Poslovne strategije porodičnog biznisa



- ▶ Strategija odbrane - fokus na postojeće proizvode i usluge, kao i na zaštitu postojećeg tržišnog učešća kroz obezbjeđivanje visokokvalitetnih proizvoda po konkurentnim cijenama
- ▶ Strategija prospekta - fokus na razvoj novih inovativnih proizvoda i usluga; zahtijeva kreativnost i fleksibilnost preduzeća; pogodna u privrednim oblastima u kojima se tehnologija brzo razvija
- ▶ Strategija analize - analiza uspješnih proizvoda koje nudi konkurencija i kreiranje ponude slične konkurentskoj
- ▶ Strategija reakcije - ne postoji jasan plan razvoja ponude niti adekvatno definisana marketing strategija; kada preduzeću prijeti opasnost uvode se promjene



dcirovic@ucg.ac.me