

Sukcesija porodičnih preduzeća kao izlazna strategija preduzetnika pokretača startapa



Univerzitet u Banjoj Luci
Ekonomski fakultet
Prof. dr Saša Petković
sasa.petkovic@ef.unibl.org



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS



Cilj predavanja

- Predstaviti specifičnosti porodičnog biznisa i objasniti različite mogućnosti i ograničenja planske sukcesije kao izlazne strategije preduzetnika pokretača startapa
- Objasniti faze prenosa vlasništva u porodičnim preduzećima

• Literatura:

- Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
- Paunović, B. (2017). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem. 3. izdanje*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Porodični biznis (Deakens & Freel, 2011, str. 226 – 238)

- ✓ Kada pomisle na porodični biznis, ljudi obično zamišljaju relativno malu organizaciju poput lokalnog biznisa koji se prenosi na sljedeću generaciju ili dalje, kao što su stolarska radnja ili čak porodična firma.
- ✓ To takođe mogu da budu vrlo stare kompanije kao što su Zildjian Cymbal Company, koja je sada američka, ali je osnovana u Konstantinopolju (današnji Istanbul) 1623. godine, ili Water Ford Wedgewood iz Dublina, osnovana 1759. godine.



Porodični biznis - sukcesija

- Porodični biznis ima važnu ulogu u privredama svih zemalja. U Velikoj Britaniji se procjenjuje da su **tri od svaka od četiri preduzeća** u porodičnom vlasništvu i da u njima radi gotovo polovina ukupne radne snage u toj zemlji. U Australiji se procjenjuje da udio porodičnih biznisa u ukupnom broju firmi iznosi **dvije trećine**.
- S obzirom da je naše društvo još uvijek u procesu tranzicije, **sukcesija** na drugu i treću generaciju nasljednika, kao planska aktivnost prenosa vlasništva u okviru uže i šire porodice, na području bivše Jugoslavije češće je izuzetak, nego pravilo!



Treća generacija

- Mali je udio porodičnih firmi **koje opstanu do treće generacije i dalje.**
- Podaci koje su iznijeli Leach & Bogod (1999) pokazuju da samo **24%** porodičnih firmi opstane do druge generacije i da samo **14%** opstane do sljedeće generacije.



Porodične firme - veliki igrači

- Međutim, iako velika većina firmi ne opstane do treće generacije, neke od onih ne uspiju u tome, postaju važni međunarodni igrači.
- Zapravo, mnoge velike kompanije koje su se razvile pod vođstvom porodica, opšte su poznata imena, na primjer, **Levi - Strauss, Mars, Wal - Mart Stores, Michelin, Porsche, Samsung, Ford, BMW.**

USPJEŠAN PORODIČNI BIZNIS - FIAT



- Đani Anjeli je u Italiji postao čuven zbog toga što je stekao ogromnu moć i uticaj u industriji, politici, finansijama, štampi, kulturi i društvu. **Porodica Anjeli posjeduje industrijski kompleks Fiat,** koji proizvodi ne samo automobile, već i širok asortiman drugih proizvoda, kao što je vojna oprema.
- Još jedna uspješna porodična priča i firma dolazi iz Italije, a koja je izrasla u globalni poslovni fenomen. Radi se o **Benettonu.**

The Ultimate Guide to Helping Your Children
Succeed in Life Through Entrepreneurship

FAMILY PRENEUR

Raising Your Little Entrepreneurs



Pierre Rukebeshu

FCCA, CGA, CVA

**Glavni aspekti porodičnog
biznisa kojima ćemo posvetiti
pažnju su:**

- ✓ Liderstvo
- ✓ Sukcesija
- ✓ Održivost, i
- ✓ Odnosi u porodici

Uloga porodice mijenja se uporedo sa razvojem i rastom organizacije

- Vlasništvo i kontrola mogu **vremenom da se mijenjaju**, kako se **uključuju akcionari i profesionalni menadžment**, a mogu se javiti i poteškoće, npr., u **investiranju, vođenju i širenju.**

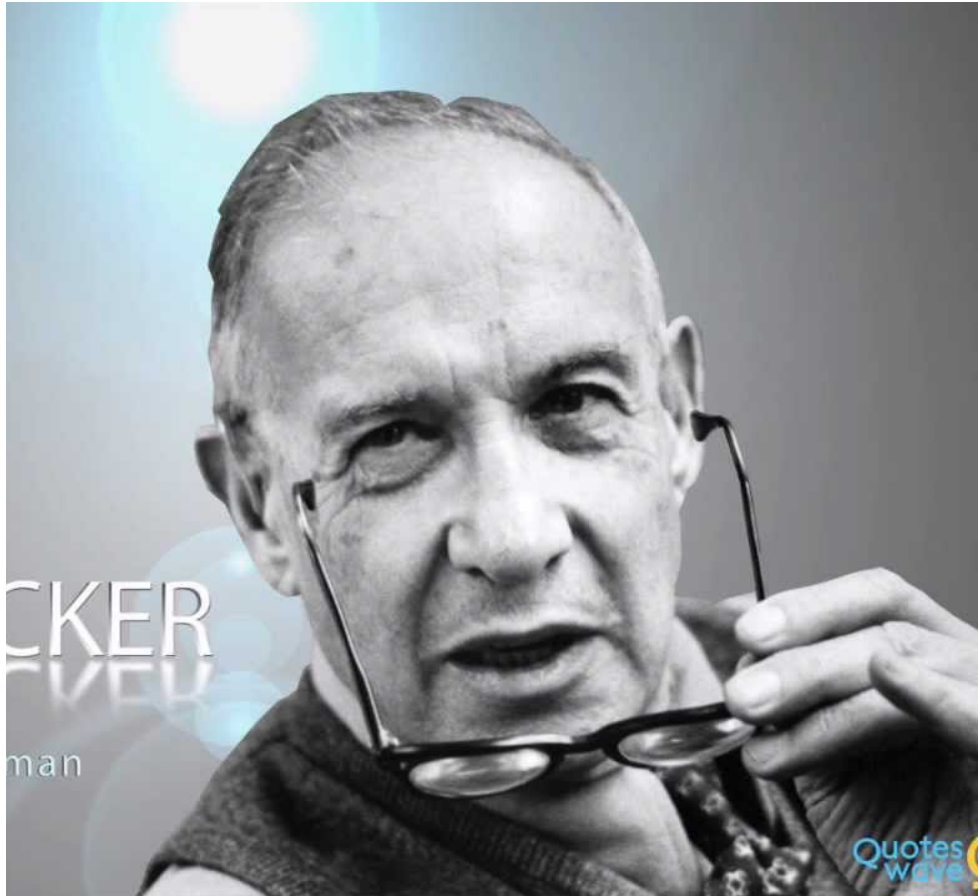


Prenos ovlašćenja

- Naredna faza razvoja obično se podudara sa **promjenom pravca za biznis**, što uključuje priliv novih partnera ili akcionara.
- Ukupno gledano, ako se to uspješno sprovede, rezultat je **prenos ovlašćenja sa porodice na profesionalni menadžment**.



Definisanje porodičnog biznisa



- Piter Draker (Peter Drucker, 1995, str. 10) je tvrdio: “Većina firmi svuda na svijetu – uključujući SAD i sve razvijene zemlje – jesu **pod upravom i kontrolom porodice**”.
- Takav porodični biznis **osnivaju preduzetnici** koji u početku imaju ideju za biznis, koji onda oni sami ili njihovi nasljednici započinju i razvijaju.

Šta zapravo podrazumijevamo pod porodičnim biznisom?

- Definisanje porodičnog biznisa stvara poteškoće i ljudi ga uglavnom shvataju **kao firmu koja je u vlasništvu porodice**. Alternativno, može se shvatiti i kao **biznis koji posjeduje i kojim upravlja član porodice**, slično novoj maloj firmi.
- Druge definicije ukazuju na to da su **dva ili više članova porodice uključeni u vlasništvo i upravljanje biznisom**, na primjer, tim koji čine muž i žena.



Family Business

Family business magazine [https://familybusiness.eu-
vx.com/insights/family-business-yearbook-2017.aspx](https://familybusiness.eu-
vx.com/insights/family-business-yearbook-2017.aspx)

- U istraživanju za Family business magazine, pri sastavljanju liste 250 najvećih porodičnih firmi na svijetu čiji godišnji prihodi iznose više od milijarde \$, razmotreni su podaci iz 28 zemalja.
- Porodični biznis je široko definisan kao preduzeće u čijem je vlasništvu i menadžmentu određena porodica značajno zastupljena, **ali ne nužno i u jednom i u drugom.**



Family business in Europe | Facts and figures



Of the world's
500
largest family businesses,
44.8% (224)
are located in Europe.

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business.

The largest family businesses in Europe

The top 10 family businesses generated approximately US\$948.3 billion of Europe's overall GDP of US\$20.1 trillion in 2015 and employed more than 2.4 million people.

Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Company name	Volkswagen AG	Exor SpA	Bayerische Motorenwerke AG (BMW)	Schwarz Group	Aldi Group	Gunvor SA	ArcelorMittal SA	Groupe Auchan	Louis Dreyfus Holding BV	Casino Guichard-Perrachon
Revenues (2015) in US\$ billion	231.7	148.1	100.1	93.1	82.2	64.0	63.6	58.9	55.7	50.9
Number of employees (2015)	591,425	303,247	122,244	360,000	162,579	1,500	209,404	337,737	35,956	325,820
Family	Porsche and Piëch	Agnelli	Quandt	Schwarz	Albrecht	Törnqvist	Mittal	Mulliez	Louis-Dreyfus	Naouri
Family shareholding or voting rights (latter indicated by *)	52.2%*	53.0%	46.8%*	100.0%	100.0%	61.0%	37.4%	87.8%	> 50.0%	50.7%
Public listed company	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	No	No	Yes
Country	Germany	Italy	Germany	Germany	Germany	Switzerland	Luxembourg	France	Netherlands	France

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business.

The top **224** family businesses in Europe

Generated US\$2,909.1b in revenues (14.5% of Europe's GDP)

Employ 10,606,604 people (2.7% of Europe's workforce)

Realize US\$1,787.2b of market capitalization

Are, on average, 90.2 years old

39.7% are public listed companies

The top **3** industry sectors are:

86 Consumer products and retail

32 Automotive and transportation

27 Diversified industrial products

The top **3** countries are:

71 Germany

29 France

19 Switzerland

Source: Global Family Business Index and Oxford Economics Information; revenue and number of employee figures as of 2015; market capitalization as of 31 December 2016.

Some interesting anniversaries

Anniversary	Company	Family	Industry	Headquarters	Country
225	Jerónimo Martins SGPS SA	Soares dos Santos	Retail and manufacturing	Lisbon	Portugal
180	Hermès International SCA	Hermès	Retail	Paris	France
150	Voith GmbH	Voith	Industrial machinery, automotive industry and mechanical engineering	Heidenheim an der Brenz	Germany
125	Bartels-Langness GmbH & Co KG	Langness	Wholesale	Kiel	Germany
80	Viohalco SA	Stasinopoulos	Metals and manufacturing	Brussels	Belgium

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business.

Family business in North America | Facts and figures



Of the world's
500
largest family businesses,
27.8% (139)
are located in North America.

Source: Global Family Business Index,
University of St. Gallen, Center for Family Business.

The top **139** family
businesses in North America

Generated US\$2,418.3b
in revenues
(12.3% of North
America's GDP)

Employ 6,708,107
people (3.8% of
North America's
workforce)

Realize US\$1,488.8b
of market
capitalization

Are,
on average,
81.4 years old

33.1%
are public
listed
companies

Source: Global Family Business Index and Oxford Economics Information; revenue and number of employee figures as of 2015; market capitalization as of 31 December 2016.

The top **3** industry
sectors are:

71
Consumer products
and retail



15
Media and
entertainment



11
Real estate,
hospitality and
construction



The top **2**
countries are:

126
US



13
Canada



The largest family businesses in North America

The top 10 family businesses generated approximately US\$1,298.3 billion of North America's GDP of US\$19.6 trillion in 2015 and employed more than 3.6 million people.

Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Company name	Wal-Mart Stores, Inc.	Berkshire Hathaway, Inc.	Ford Motor Company	Cargill, Inc.	Koch Industries, Inc.	Comcast Corp	Dell Inc.	Tyson Foods Inc.	Mars Inc.	George Weston Ltd
Revenues (2015) in US\$ billion	485.7	199.9	149.6	120.4	100	74.5	58.1	41.4	35	33.8
Number of employees (2015)	2,200,000	361,270	199,000	153,000	100,000	153,000	98,300	113,000	74,200	196,000
Family	Walton	Buffet	Ford	Cargill	Koch	Roberts	Dell	Tyson	Mars	Weston
Family shareholding or voting rights (latter indicated by *)	50.90%	37.60%	40.00%*	100.00%	84.00%	33.6%*	75.00%	71.20%	100.00%	63.00%
Public listed company	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Country	US	US	US	US	US	US	US	US	US	Canada

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business.

Some interesting anniversaries

Anniversary	Company	Family	Industry	Headquarters	Country
130	The Hearst Corporation	Hearst	Mass media	New York	US
120	Gordon Food Services, Inc.	Gordon	Foodservice distributor	Grand Rapids	US
90	Marriott International, Inc.	Marriott	Hospitality	Bethesda	US
80	Southwire Company, LLC	Richards	Capital goods	Carrollton	US
75	Bombardier, Inc.	Bombardier	Aerospace and transportation	Montreal	Canada

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business.

Note: we define companies as family businesses when they are either public companies with a minimum shareholding or voting power of the owner family of 32%, or private companies with a minimum shareholding of the owner family of 50%. Revenue, number of employees and shareholding information as of 2015.

Problemi sukcesije?

Sukcesija u porodičnoj firmi može da predstavlja problem iz više razloga, uključujući **drugačije ambicije i stavove članova porodice iz druge generacije.**



Porodični odnosi

- Ako se preduzeće kojim vlasnik upravlja tako **da članovi porodice i naredne generacije rade u tom preduzeću**, onda se moraju riješiti neki važni problemi.
- **Mnogi problemi koji utiču na porodični biznis** proizilaze iz **odnosa u porodici**. Osim organizacione strukture, opstanak i/ili uspjeh mogu da zavise od toga **kako pojedinci sarađuju**.



Stakeholderi u porodičnom preduzeću

- Skup zainteresovanih strana povezanih sa porodicom može da bude prilično raznovrstan, ali se može očekivati da će u toj grupi biti **roditelji, djeca i unuci.**
- Takođe, u toj grupi mogu da budu i supružnici, braća i sestre, **pa čak i rođaci.**



Slučaj porodice Ford

- Kada nema dobrih odnosa, situacija u organizaciji može da postane vrlo nezgodna za rješavanje, a u organizacijama koje privlače pažnju javnosti može da postane opštepoznata i da eventualno prouzrokuje štetu – kao u slučaju Henrija Forda i njegovog sina Edsela.



Rivalitet između braće i sestara

- Rivalitet između braće i sestara može da prouzrokuje velike probleme kao što su **unutrašnji sukobi, ljubomora i borba za prevlast.**
- Fleming (2000) je odredio sedam „smrtnih grijehova“, uključujući **rivalitet između braće i sestara**, koji mogu da unište porodični biznis, a jedan od razloga za to može da bude to **što djeca nisu razriješila ključne probleme iz svog djetinjstva.**



Problemi menadžmenta u porodičnom biznisu

- Pozicije članova porodice, njihova uloga u preduzeću ili razni stavovi koje mogu da zauzmu pri donošenju odluka.
- Npr., pojedinci mogu da se nađu u ulozi koja od njih **zahtijeva inicijativu iako smatraju da nisu kvalifikovani** ili čak i **ne žele da preuzmu takvu ulogu**.
- Takve situacije mogu da nastanu zbog smrti roditelja.
- Političke igre mogu da se vode **između porodičnih frakcija**, recimo, zbog uloge koju dobija nasljednik određenog člana porodice (npr. nije generalni direktor) ili pri raspodjeli akcija članovima porodice.



While I see to the children, you and your dad could take care of the business through our plan to appoint me to the board.



Problemi menadžmenta u porodičnom biznisu

- Proces odlučivanja može da bude težak zbog **dominacije određenih članova porodice** i **nedostatka objektivnosti** ili zbog toga što **u centru pažnje nije ono što je u najboljem interesu firme.**
- Takođe, zbog širokog porodičnog učešća je možda **teško da se postigne konsenzus.**
- **Rivalitet između braće i sestara** može da ima razne uzroke, uključujući ljubomoru zbog pozicije u kompaniji, zarade, vlasničkog učešća, izgleda za uspjeh.

Problemi menadžmenta u porodičnom biznisu

- Iz svega toga može da proistekne konflikt, kao i **iz spoljnih izvora, kada rival želi da kupi firmu.**
- **Nepotizam** se javlja tako što se prilikom postavljanja članova porodice na poziciji u kompaniji, **njima daje prednost u odnosu na one koji nisu iz porodice**, iako oni imaju veće iskustvo i kvalifikacije za te pozicije.
- To može da prouzrokuje nezadovoljstvo među zaposlenima i gubitak vrlo sposobnih radnika.



Problemi menadžmenta u porodičnom biznisu

- Javna ponuda akcija preduzeća može da donese mnoge probleme (kao i koristi) za porodicu.
- U početku će **djelimično izgubiti vlasnički udio i kontrolu koju imaju**, direktori će biti postavljeni spolja, i **neki članovi porodice će možda morati da ustupe svoje pozicije kvalifikovanim pojedincima.**





Organizaciona kultura, učešće vlasnika i pitanja sukcesije

- ✓ Međutim, kako preduzeće raste i učvršćuje svoju poziciju, postoji više oblasti u kojima **se porodične firme mnogo razlikuju od preduzeća koja nisu u porodičnom vlasništvu.**
- ✓ Tu spadaju organizaciona kultura, učešće vlasnika i pitanja sukcesije.

Strast prema biznisu

- Smatra se da strast prema biznisu, koji je započeo preduzetnik, prenosi na nasljednike.
- Paisner (1998) naglašava da se poslovna kultura u porodici može izgraditi **upoznavanjem članova porodice sa suštinom biznisa od njihove rane mladosti**, što se postiže i tako što se o poslu priča i za večerom.



Vlasništvo i sukcesija

- ✓ Dokazi ukazuju na to da **pogrešan pristup pitanju sukcesije ili zanemarivanje tog pitanja** mogu da **uzrokuju propast preduzeća**.
- ✓ Taj problem dodatno otežava činjenica da ima mnogo složenih faktora koje treba razmotriti, uključujući i to **ko će upravljati preduzećem, kako prenijeti kontrolu i kako osigurati da članovi menadžerskog tima i dalje dobro sarađuju tokom prelaznog perioda**.
- ✓ Takva se pitanja mogu riješiti **pravilnim i pažljivim planiranjem sukcesije**.



Sukcesija

- Pitanje sukcesije može da iskrsne kao direktna posljedica raznih okolnosti.
- Pitanja sukcesije se javljaju **ako vlasnici žele da napuste preduzeće** da bi ostvarili zaradu od prodaje preduzeća, iz ličnih razloga ili zbog odlaska u penziju.



Sukcesija

- ❑ Novi vlasnici preduzeća mogu da budu **spoljni kupci ili neko iznutra može** da preuzme preduzeće.
- ❑ Sukcesija je po pravilu, povezana sa događajima **uslovljenim starošću ili ličnim životnim putem vlasnika.**
- ❑ Sukcesija postaje ključno pitanje za vlasnike u kasnim **pedesetim i ranim šezdesetim godinama.**



Opasnosti za porodična preduzeća

U Engleskoj (Martin et al., 2002), preduzeća u porodičnom vlasništvu u posebnoj su opasnosti:

- kada je rast preduzeća lični cilj vlasnika, **a nije bilo strateških ciljeva za sukcesiju u preduzeću,**
- kada su se menadžeri oslanjali na vlasnika da donese odluke,
- kada nije bilo prirodnog internog nasljednika i kada je vlasnik zanemarivao potrebu sukcesije



Licensed to Ralph M. Daniel, Ph.D. 19

Uspješna sukcesija u porodičnom biznisu

- ...zahtijeva razumjevanje situacije, odgovarajuću obuku i iskustvo nasljednika.
- Nesposobnost da se sprovede uspješna sukcesija može da bude uzrokovana **željom članova porodice da napuste preduzeće**, na primjer, kada direktni nasljednici žele da izgrade drugačije karijere.
- Planiranje sukcesije ima presudan značaj. **Samsung je primjer uspješne sukcesije.**



Preduslovi uspješne sukcesije - plan sukcesije - primjer porodice Raventos, vlasnika Grupe Kodornija

- Članovima ove porodice „skoro od rođenja“ su poznati zahtjevi koje moraju da ispune da bi bili rukovodioci u porodičnom preduzeću. To su, između ostalog:
 - 1) dobro poznavanje engleskog jezika,
 - 2) posjedovanje univerzitetske diplome, i
 - 3) uspješan petogodišnji rad u kompaniji van Grupe.
- Da li će se, međutim, član porodice koji ispunjava ove kriterijume zaposliti u porodičnom preduzeću zavisi od odluke porodičnog savjeta, koji se pri tom vodi potrebama Grupe, a ne pojedinačnim željama.

Planska sukcesija

- Kao dugotrajan, **evolutivni proces**, **planska sukcesija doprinosi ublažavanju tenzija i konflikata** koji mogu nastati prilikom prenosa liderske pozicije sa jedne na drugu generaciju u porodičnom preduzeću.
- Prenos vodeće uloge u preduzeću sa roditelja na djecu ne dešava se odjednom, već je to **proces koji može trajati godinama, pa čak i nekoliko decenija**.
- Model procesa sukcesije ima sedam faza.



7 faza sukcesije

Pretp
oslov
na

Uvod
na

Uvod
no-
funkci
onaln
a

Funkc
ional
na

Napre
dno-
funkci
onaln
a

Rana
sukce
sija

Zrela
sukce
sija

Faza 1: Pretposlovna faza

- Sukcesor postaje svjestan/na određenih aspekata preduzeća.
- Orijehtacija članova porodice sukcesora je neplanska i pasivna



Faza 2: uvodna faza

Sukcesora članovi porodice sukcesora upoznaju sa poslovnim žargonom, zaposlenima i okruženjem preduzeća.

- Traje prije početka rada sa nepunim radnim vremenom.



Faza 3: uvodno-funkcionalna faza



Licensed to Ralph M. Daniel, Ph.D. 1993

- Sukcesor radi u preduzeću sa nepotpunim radnim vremenom.
- Posao postaje sve teži i složeniji i uključuje rad sa punim radnim vremenom u drugim preduzećima

Faza 4: ulazak sukcesora – funkcionalna faza

- Sukcesor počinje da radi u preduzeću sa punim radnim vremenom.



Faza 5: ulazak sukcesora – napredna funkcionalna faza

- Sukcesor preuzima menadžersku poziciju.
- Podrazumijeva **sve** menadžerske pozicije **osim generalnog direktora**, odnosno predsjednika odbora direktora.



Faza 6: prenos vođstva – rana sukcesija

- ❑ Sukcesor postaje generalni direktor, odnosno predsjednik.
- ❑ Uključuje period u kojem je sukcesor de jure glava preduzeća.



Faza 7: prenos vođstva – zrela sukcesija

- Sukcesor postaje de facto glava preduzeća.



Uspješnim prenosom vodeće uloge u preduzeću sa roditelja na sinove i kćeri, započinje druga faza u razvoju porodičnog preduzeća, koja se još naziva **„partnerstvo braće i sestara“**.

Ako braća i sestre prenesu vlasništvo na svoju djecu preduzeće prelazi u treću fazu koja se naziva **„partnersvo rođaka“**.



Prodaja ili konsolidacija vlasništva

- Pored prodaje preduzeća i konsolidacije vlasništva u jednoj grani porodice, najčešći su sljedeći tipovi odnosa:

1) Prvi tip porodičnih odnosa, tzv. „**porodična bolding kompanija**“, podrazumijeva aktivno angažovanje pojedinih članova porodice u porodičnom preduzeću za dobrobit svih članova porodice.

Prodaja ili konsolidacija vlasništva

2) Drugi tip odnosa tzv. „**preduzetnički rizični kapital**“ svodi se na ohrabrivanje članova porodice da koriste porodični kapital za osnivanje novih preduzeća.

3) Treći tip odnosa članova porodice u suštini se ne razlikuje od odnosa akcionara u otvorenom akcionarskom društvu. To znači da članovi porodice **slobodno raspolažu akcijama porodičnog preduzeća**, prodajući ili zadržavajući ih u skladu sa svojim preferencijama.

Prenos vlasništva

- Prenos vlasništva je posljednja i vjerovatno **najsloženija faza procesa sukcesije**.
- Složenost prenosa vlasništva posljedica je dva međusobno suprotstavljena zahtjeva.
- S jedne strane, to je želja roditelja da budu pravični prema svojoj djeci, što se ispoljava u njihovoj želji da svoj djeci, nezavisno od toga da li nastavljaju bavljenje porodičnim poslom ili ne, ostave u nasljedstvo jednaki dio imovine.
- Iako na prvi pogled opravdana, ravnopravna podjela imovine na djecu nasljednike može, međutim, uništiti porodično preduzeće.



I na kraju

U procesu sukcesije mogu da pomognu sljedeći koraci, zasnovani na rezultatima istraživanja i smjernicama:

- treba rano započeti planiranje sukcesije,
- pripremiti plan sukcesije u pisanom obliku,
- uključiti relevantne prijatelje iz porodice i preduzeća,
- iskoristiti spoljnu pomoć, i
- definisati proces obuke za sljedeću generaciju.

