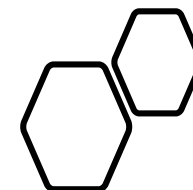




# Preduzetništvo žena; Porodično preduzetništvo

Univerzitet u Banjoj Luci  
Ekonomski fakultet  
Prof. dr Saša Petković

[sasa.petkovic@ef.unibl.org](mailto:sasa.petkovic@ef.unibl.org)



Cilj predavanja je upoznati studente i studentkinje sa:

- Pojmom i karakteristikama preduzetništva žena;
- Razlozima zašto žene preduzetnice zaslužuju posebnu pažnju kreatora ekonomskih politika;
- Pojmom i karakteristikama porodičnih preduzeća;
- Razlikama i sličnostima između porodice i preduzeća;
- Kulturom porodičnog preduzeća;
- Ulogama i odnosima u porodičnom preduzeću
- Sukcesijom u porodičnim preduzećima;
- Prenosom vlasništva u porodičnim preduzećima.



# Preduzetništvo žena

Mnogo kontroverzi izaziva u javnosti termin preduzetništvo žena, često pogrešno preveden kao žensko preduzetništvo (women entrepreneurship, female entrepreneurship, engl.)

Izraz preduzetništvo žena označava **skup aktivnosti vezanih za osnivanje preduzeća, sticanje vlasništva ili dijela vlasništva nad preduzećem i da upravljanje osnovanim preduzećem obavljaju žene** (Aidis, 2002).



# Korijeni preduzetništva žena

Iako neki korijene preduzetništva žena pronalaze još po završetku **Drugog svjetskog rata i nužnosti ulaska tadašnjih samohranih žena i majki u poslovni svijet**, najveći intenzitet porasta ovog tipa preduzetništva bilježi se u zemljama srednje i istočne Evrope **tokom tranzicije iz netržišne privrede u tržišnu.**

Tome kasnije doprinosi privredna **kriza u kojoj znatan broj žena ostaje bez posla.** Zbog toga se brojne žene, koristeći svoja znanja, vještine i kreativnost, odlučuju na samozapošljavanje, odnosno pokreću vlastite preduzetničke projekte (Kolaković & Mihić, 2020, str. 22)







Zašto izdvajamo preduzetništvo  
žena kao posebnu vrstu  
preduzetništva?

Žene i muškarci u svijetu biznisa  
postižu jednako vrijedne  
poslovne rezultate, **ali ne polaze**  
**u konkurentsku utakmicu sa**  
**jednake polazne pozicije.**

# Ne postoje razlike između učinka preduzeća u vlasništvu žena i muškaraca

- Postoje značajni dokazi da **ne postoje razlike između učinka preduzeća u vlasništvu žena i muškaraca** u Sjedinjenim Američkim Državama (Kalleberg & Leicht, 1991; Robb & Watson, 2010) kao i na međunarodnom nivou (Chell & Baines, 1998; Johnsen & McMahon, 2005; Zolin et al., 2013).
- **Dacenbergova** (Dautzenberg, 2012) **studija** visokotehnoloških kompanija u Njemačkoj zaključuje da je **ukupan komercijalni uspjeh** (npr. ROI, povrat ulaganja) **preduzeća u vlasništvu žena i muškaraca statistički isti** (Link & Morrison, 2019, str. 9)





**Žene premašuju broj muškaraca sa univerzitetskim diplomama**

Međutim, iako u većini zemalja žene premašuju broj muškaraca sa univerzitetskim diplomama, one zaostaju za muškarcima u završavanju naučnih, tehnoloških, inženjerskih i matematičkih stepena (STEM) (UNESCO, 2018), što u konačnici utiče i na zastupljenost žena globalno koje pokreću tehnološke startape, zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama, pozicijama u upravnim odborima, profesorskim pozicijama na univerzitetima.



**Nejednako plaćeni poslovi za  
muškarce i žene za iste pozicije**



- Boden i Nuci (Boden & Nucci, 2000), Rob (Robb, 2008) i Fejrli i Rob (Fairlie & Robb, 2009) otkrivaju da **preduzeća u vlasništvu žena imaju niže stope preživljavanja od preduzeća u vlasništvu muškaraca.**
- Što se tiče izmjerenog jaza između poslovnih neuspjeha biznisa u vlasništvu žena i muškaraca, analiza podataka popisa SAD-a Fejrlija i Roba (2009) pokazuje da se **dio jaza (11%) može objasniti u smislu obrazovnih razlika** (Link & Morrison, 2019, str. 8)

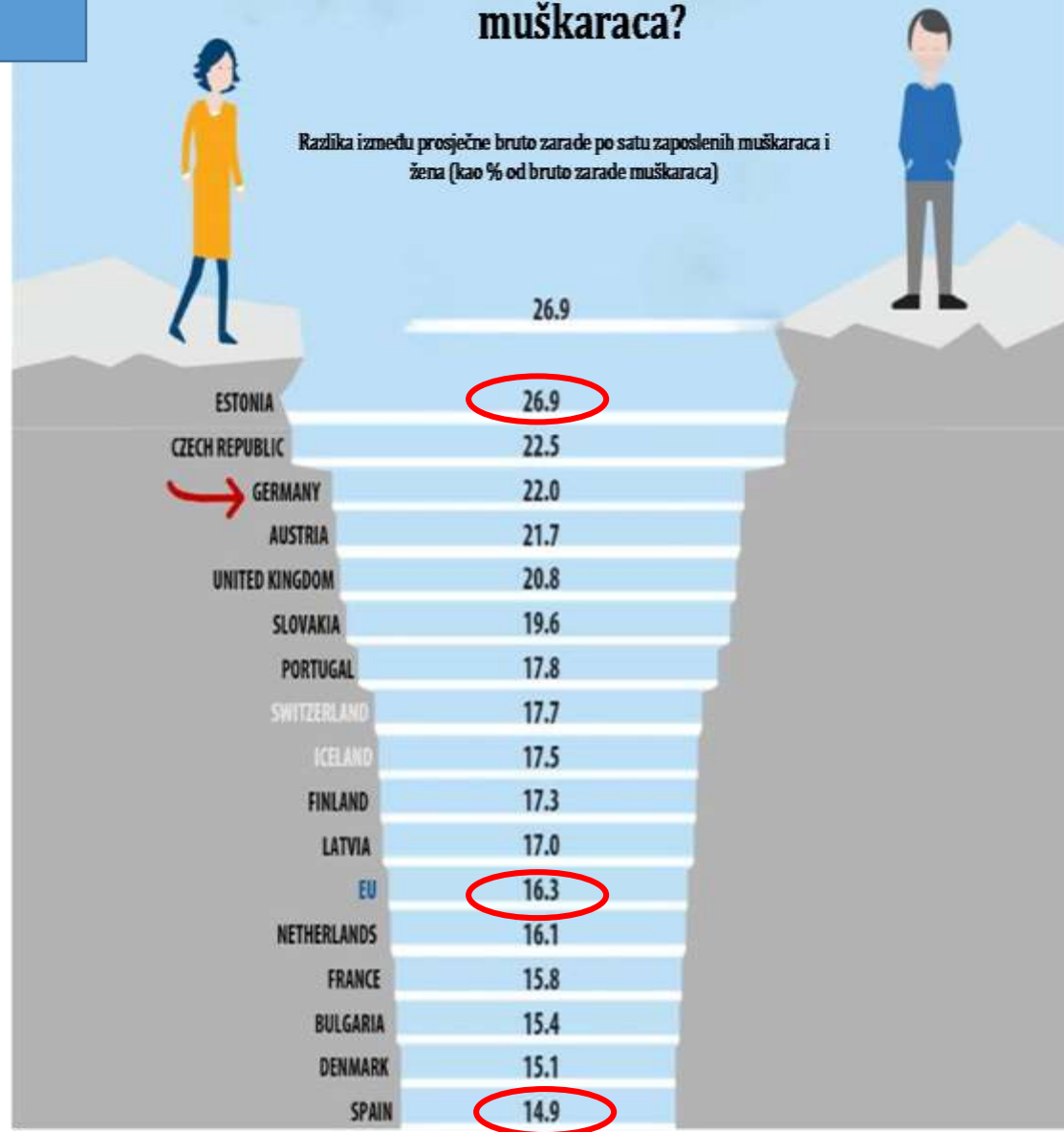


## Obrazovanje definitivno nije razlog za nejednako plaćene poslove

- U Evropskoj uniji (EU), žene zarađuju oko 16% manje od muškaraca na sat, ili drugim riječima rečeno, žene zarađuju **0,84 €** za svakih 1 € koji zarade muškarci.
- Iako 60% diplomaca u EU čine žene, **obrazovanje definitivno nije razlog za nejednako plaćene poslove** (European Commission, 2019).

## Rodna razlika u ličnim zaradama

### Koliko manje žene zarađuju od muškaraca?

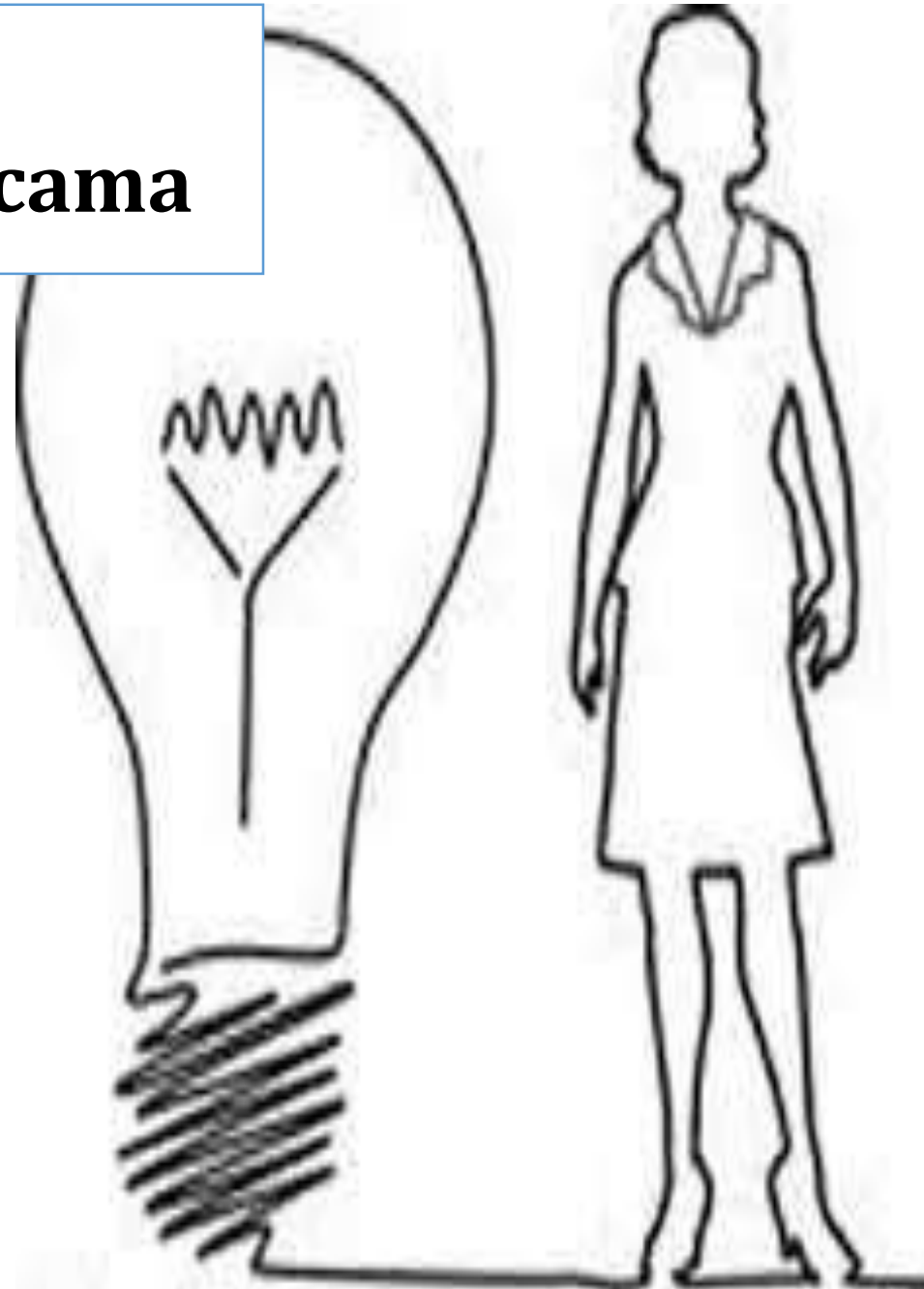


- Osnivanje preduzeća u vlasništvu žena **podstiče socijalno uključivanje žena u ekonomske tokove**, dovodi do ***sloma ustaljenih kulturnih klišea koji omogućavaju diskriminaciju žena*** i generalno doprinosi **povećanju rodne ravnopravnosti** (Carter, 2000).



# Prednosti podrške ženama preduzetnicama

- Istovremeno, njihovo prisustvo dovodi **do povećanja raznolikosti preduzetništva kao ekonomskog procesa** (Verheul et al., 2006, navedeno u Ivanović-Đukić & Petković, 2020).



# Žene preduzetnice u EU i regionu



- Žene čine **52%** ukupne evropske populacije, ali samo **34,4% samozaposlenih u EU i 30% preduzetnika početnica**. Ženska kreativnost i preduzetnički potencijal nedovoljno su iskorišćen izvor ekonomskog rasta i radnih mjesta koja bi trebalo dalje razvijati (European Commission, 2019).
- U isto vrijeme, u Republici Srpskoj, u 2017. godini, u vlasništvu i suvlasništvu žena je ukupno **29,1%** privrednih subjekata (Vlada Republike Srpske, 2019, str. 7). U zemljama okruženja najveći broj preduzetnica imaju Hrvatska **37%**, Crna Gora 29%, Slovenija 29%, Srbija 26% i Sjeverna Makedonija 21% (Vlada Republike Srpske, 2019, str. 14)



# Prepreke pred ženama preduzetnicama

- ✓ Krute rodne norme, običaji i kulturni obrasci “začinjeni” hegemonističkim maskulinitetom,
  - ✓ majčinstvo i podizanje djece,
  - ✓ neposjedovanje nepokretne imovine (velikom većinom u vlasništvu je muškaraca),
  - ✓ Mala ili nikakva ušteđevina,
  - ✓ tradicionalno u većem procentu od muškaraca zastupljeniji neplaćeni kućanski poslovi,
- .....neki su od razloga **suptilnijeg odnosa u akademskoj zajednici, ali i među kreatorima javnih politika, koji se sve više okreću kreiranju nacionalnih i globalnih politika podrške rodnoj ravnopravnosti i pravičnosti,** uključujući i podsticaj samozapošljavanju žena.



# Strateška podrška preduzetništvu žena

- ❑ Strategija razvoja preduzetništva žena Republike Srpske 2019 – 2023. godine.
- ❑ Akcioni plan za razvoj poduzetništva žena u Federaciji BiH za period 2018 – 2020. godine
- ❑ Strategija razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015 – 2020. godine (Prijedlog strategije za razvoj ženskog preduzetništva 2021 – 2024).
- ❑ Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014 – 2020. godine.
- ❑ Strategija razvoja preduzetništva žena u Republici Makedoniji 2019 – 2023. godine.



# Porodično preduzetništvo



# Zašto postoji veliki interes za porodično preduzetništvo?

- ❑ Povećana pažnja i interesovanje za porodična preduzeća opravdava se činjenicom da su **70% do 80% evropskih preduzeća porodična preduzeća** (Mandl, 2008; EC, 2021).
- ❑ To implicira da su porodična preduzeća važni pokretači ekonomije (Martinez & Aldrich, 2014) u pogledu ekonomskog rasta i zapošljavanja.





# Zašto postoji veliki interes za porodično preduzetništvo?

- Zbog svoje **dugoročne orijentisanosti, otpornosti, žilavosti, isprepletanosti porodičnih i korporativnih ciljeva**, inovativnosti, generisanja zaposlenosti, porodična preduzeća su od velikog značaja za sve ekonomije svijeta, posebno u kriznim periodim.
- “Iskustvo porodičnog preduzetništva smatra se jednim od ključnih elemenata upravljanja u budućnosti. **Tradicija i porodične vrijednosti** imaju veliku ulogu u poslovnim odlukama menadžera (koji su istovremeno i nasljednici porodičnog biznisa), jer se prenose sa generacije na generaciju” (Ivanović-Đukić & Radosavljević, 2018, str. 60).



## Porodične firme - veliki igrači

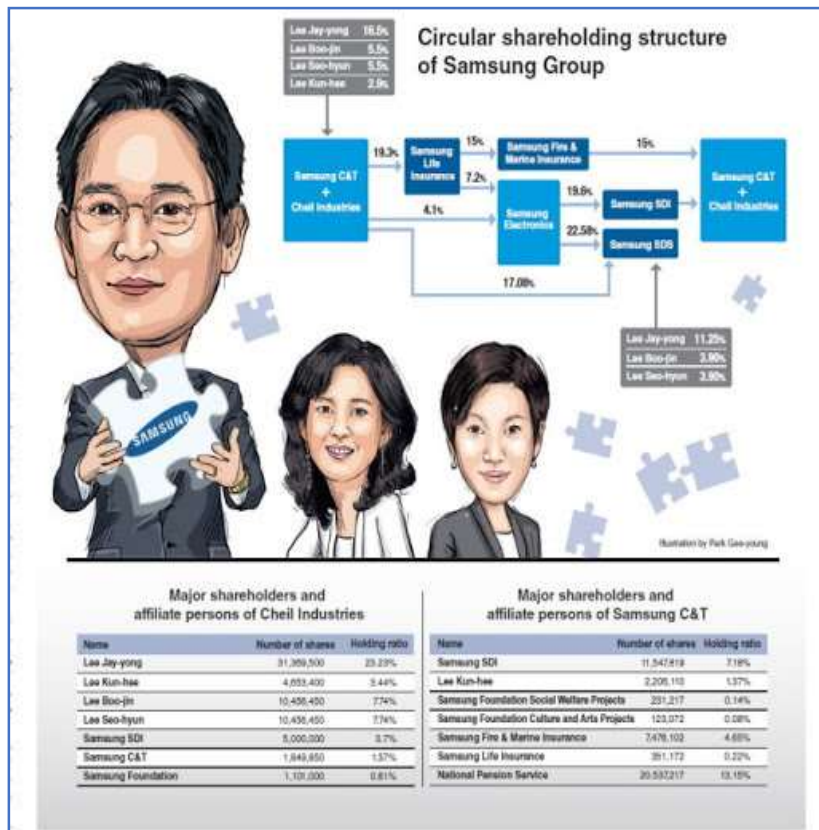
- Iako velika većina firmi ne opstane do treće generacije, neke od onih ne uspiju u tome, postaju važni međunarodni igrači.
- Zapravo, mnoge velike kompanije koje su se razvile pod vođstvom porodica, opšte su poznata imena, na primjer, **Levi – Strauss**, **Mars**, **Wal – Mart Stores** i **Michelin**.

# Preduzetniči porodični biznisi - veliki globalni igrači

- Međutim, preduzetnički porodični biznisi, uz **strateško pozicioniranje i planiranu sukcesiju**, postaju veliki globalni igrači. **Iako mali** broj porodičnih preduzeća **doživi treću generaciju nasljednika**, ona koja to uspiju, igraju značajnu ulogu na globalnom tržištu, i neka od njih dostižu tržišnu kapitalizaciju od nekoliko desetina ili stotina milijardi US\$, kao što su, između ostalih kompanija:

- ✓ švajcarski **Novartis**, u većinskom vlasništvu familije **Sandoz**, vrijedna 279 milijardi US\$,
- ✓ švajcarski **Roše (Roche)**, u većinskom vlasništvu familije **Hofman-Ori** (Hoffmann-Oeri), vrijedan 279 milijardi US\$,
- ✓ američki **Volmart (Walmart)**, u većinskom vlasništvu familije Volton (Walton) koji vrijedi 241 milijardu US\$,
- ✓ američki **Fejsbuk – Meta (Facebook)**, u većinskom vlasništvu familije Zakeberg (Zuckerberg) koji vrijedi 225 milijard US\$,

# Preduzetniči porodični biznisi - veliki globalni igrači



- ✓ korejski **Samsung** u većinskom vlasništvu familije Li (Lee) koji vrijedi 174 milijardu US\$,
- ✓ njemački **Folkswagen** (Volkswagen), u većinskom vlasništvu familije Pis-Porše (Piëch-Porsche), koji vrijedi 120 milijardi US\$ (Stern, 2015).



# Poteškoće u definisanju porodičnog preduzeće

- ❑ Nemoguće je uporediti lokalnu pekaru kojom upravlja bračni par sa međunarodnim proizvođačem hrane četvrte generacije, kao što je dr Oetker.
- ❑ Mnoge studije, posebno kvantitativne studije, **oslanjaju se na pristup komponentama, definišući porodično učešće u poslu prvenstveno u smislu vlasništva i upravljačkih pozicija.**
- ❑ Suštinski pristup fokusira se **na uticaj porodice na posao sagledavanjem psiholoških i aspekata ponašanja tog uticaja** (npr. transgeneracijska namjera i posvećenost porodične kontrole) (van Helvert & Nordqvist, 2018).



**Family business magazine** <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  | Guandl                           | Schwarz       | Albrecht   | Tönnqvist   | Mittal           | Muller        | Louis-Dreyfus            | Naouri                    |
| Family shareholding or voting rights (latter indicated by *) | 52.25*            | 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 2015.

## 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.

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 50% or private companies with a minimum shareholding of the owner family of 50%. Revenue, number of employees and shareholding information as of 2015.

# Family business in North America | Facts and figures



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



Source: Global Family Business Index and Oxford Economics information: revenue and number of employee figures as of 2013; market capitalization as of 31 December 2016.

## 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.

## 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 (letter indicated by *) | 90.90%                | 37.60%                   | 40.00%*            | 100.00%       | 84.00%                | 33.6%*       | 79.00%    | 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.

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.



# 2021 Family Business Index

Search

|      |                                   |         |               |          |           |                       |                                   |                   |              | Board            |                | CEO    |        |
|------|-----------------------------------|---------|---------------|----------|-----------|-----------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------|------------------|----------------|--------|--------|
| Rank | Company                           | Type    | Founding Year | Revenues | Employees | Jurisdiction<br>All ▾ | Industries<br>All ▾               | Family            | Shareholding | No. of directors | Family members | Gender | Family |
| 1    | Wal-Mart Inc.                     | Public  | 1962          | 559.1    | 2,300,000 | United States         | Consumer                          | Walton            | 48.9%        | 11               | 1              | ♂      | No     |
| 2    | Berkshire Hathaway, Inc.          | Public  | 1955          | 245.5    | 360,000   | United States         | Financial Services                | Buffett           | 37.2%        | 14               | 2              | ♂      | Yes    |
| 3    | EXOR SpA                          | Public  | 1927          | 145.3    | 343,415   | Italy                 | Financial Services                | Agnelli           | 53.0%        | 9                | 3              | ♂      | Yes    |
| 4    | Schwarz Group                     | Private | 1930          | 140.0    | 450,000   | Germany               | Consumer                          | Schwarz           | 100%         | 3                | 3              | ♂      | No     |
| 5    | Ford Motor Company                | Public  | 1919          | 127.1    | 186,000   | United States         | Advanced Manufacturing & Mobility | Ford              | 40.0%        | 16               | 2              | ♂      | No     |
| 6    | Bayerische Motoren Werke AG (BMW) | Public  | 1916          | 122.2    | 120,726   | Germany               | Advanced Manufacturing & Mobility | Quandt            | 46.8%        | 26               | 2              | ♂      | No     |
| 7    | Koch Industries Inc.              | Private | 1940          | 115.0    | 120,000   | United States         | Advanced Manufacturing & Mobility | Koch              | 84.0%        | 6                | 1              | ♂      | Yes    |
| 8    | Cargill, Inc.                     | Private | 1865          | 114.6    | 155,000   | United States         | Consumer                          | Cargill-Macmillan | 85.0%        | 10               | 0              | ♂      | No     |
| 9    | Comcast Corp.                     | Public  | 1936          | 103.6    | 168,000   | United States         | Telecom, Media, and Technology    | Roberts           | 33.8%        | 10               | 1              | ♂      | Yes    |
| 10   | Dell Technologies Inc.            | Public  | 1984          | 94.2     | 158,000   | United States         | Telecom, Media, and Technology    | Dell              | 75.0%        | 8                | 1              | ♂      | Yes    |
| 11   | Robert Bosch GmbH                 | Private | 1886          | 87.0     | 395,034   | Germany               | Advanced Manufacturing & Mobility | Bosch             | 100%         | 20               | 1              | ♂      | No     |
| 12   | Reliance                          | Public  | 1972          | 76.5     | 405,040   | India                 | Energy                            | Ambani            | 44.0%        | 11               | 0              | ♂      | Yes    |

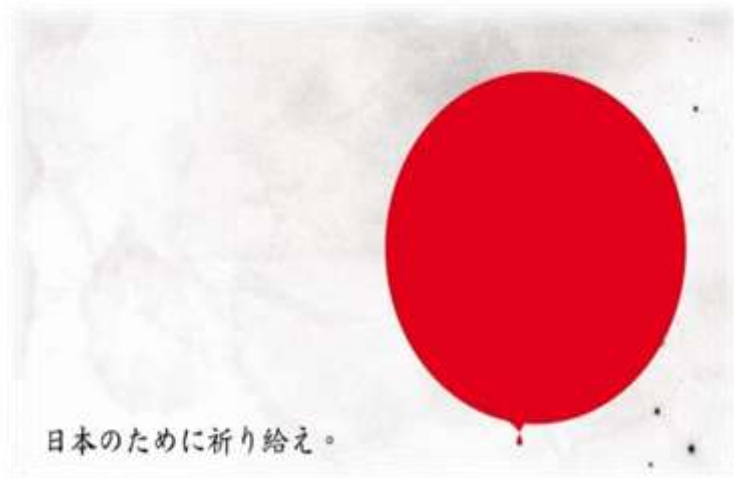
# Porodično preduzeće - tradicija

- Neka porodična preduzeća su veoma stara i imaju dugu tradiciju, kao npr. Grupa Codornija, međunarodno priznatih proizvođača vina iz Španije, čiji se početak rada vezuje za 1551. godinu i koju danas vodi osamnaesta generacija iste porodice.



# Najstarije porodično preduzeće

**Jedna od najstarijih** kompanija na svijetu (koja i danas postoji) je Hoshi Ryokan iz **Japan**a. Osnovana je 718. godine, a danas njome upravlja 46. generacija iste



Slika 2. Hotel Hoshi Ryokan

# Pojam i karakteristike porodičnog preduzeća

- Većina definicija porodičnog preduzeća koje se sreću u literaturi ističu sljedeće bitne karakteristike ove vrste preduzeća:



- 1) porodično vlasništvo,
- 2) kontrola ili upravljanje preduzećem od strane porodice,
- 3) aktivno uključivanje članova porodice u poslovanje preduzeća,
- 4) i sklonost da se prenosi vodeća uloga u preduzeću sa jednih na druge članove porodice.



# Definicije porodičnog preduzeća

- Neke definicije su vrlo uske, shvatajući porodično preduzeće **kao preduzeće u čije poslovanje su uključene dvije generacije jedne porodice**, dok su druge definicije veoma obuhvatne vezujući porodično preduzeće za  **vlasništvo jednog ili više članova porodice**.

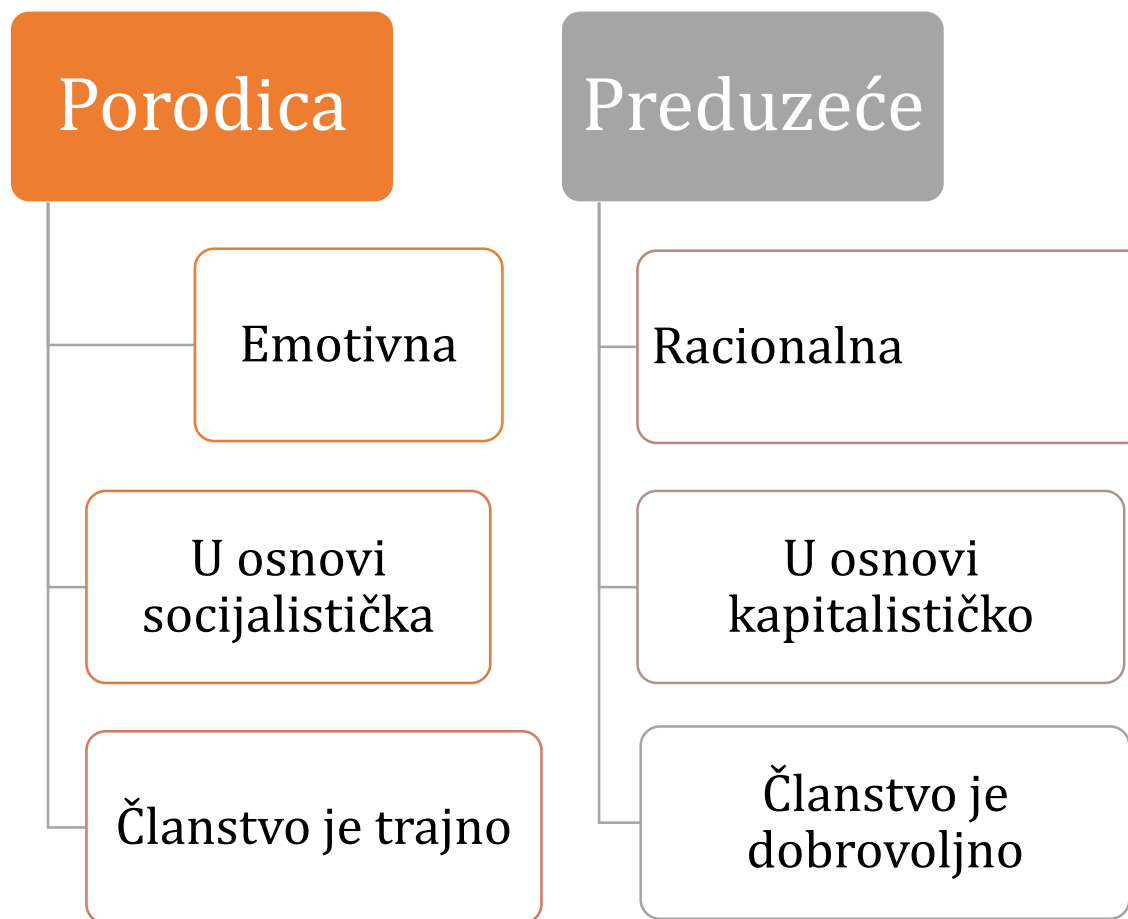
- Polazeći od bitnih karakteristika, porodično preduzeće se na najopštiji način može definisati kao i **prepreduzeće u kome su dva ili više članova jedne porodice vlasnički ili na drugi način aktivno uključeni u njegovo poslovanje**.

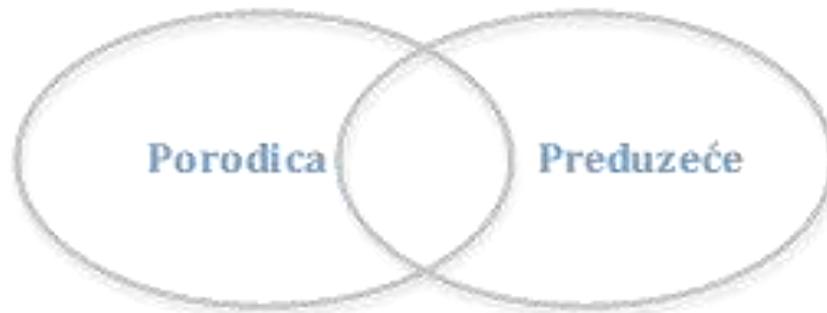
*Tabela 4. Iznos porodične kontrole*

|                            | <i>Osobine</i>  | <i>Mogućnosti</i>   | <i>Izazovi</i>  |
|----------------------------|---|---|---|
| Menadžment                 | 100% u rukama profesionalnih menadžera                  | Vrhunska stručnost u upravljanju, s obzirom na širu populaciju menadžera iz koje možete izabrati stručnjake | Agencijski sukobi: kontrola profesionalnih menadžera, skupi podsticaji, gubitak kulture specifične za porodične firme |
|                            | 100% u rukama porodice                                  | Efikasno vođstvo, očuvanje prećutnog znanja   | Nedostatak stručnosti među menadžerima članovima porodice, sukobi (npr. altruizam)                                    |
| Vlasništvo                 | Porodica sa manjinskim udjelom                          | Pristup kapitalu izvan porodice i prilike za rast   | Smanjenje porodičnog uticaja i smanjeni fokus na porodicu ciljevi; kratkoročnost                                      |
|                            | 100% u rukama porodice                                  | Moćan položaj porodice, čvrsta kontrola firme i njenih vrijednosti  | Zloupotreba moći, ograničene mogućnosti za rast   |
| Upravljanje/nadzorni odbor | 100% u rukama profesionalaca koji nisu članovi porodice | Nezavisni Savjet i kontrola   | Gubitak porodičnog uticaja  |
|                            | 100% u rukama porodice                                  | Osigurana kontrola porodice   | Nema pristupa spoljnoj ekspertizi i kontroli  |

(Izvor: Zellweger, 2017, str. 10)

# Osnovne razlike između porodice i preduzeća





**Pretpostavljena  
logika porodičnog  
sistema**

- Tradicija
- Emotivna/  
iracionalna
- Nepotizam
- Dugoročna  
perspektiva
- Nefinansijske  
vrijednosti

**Pretpostavljena  
logika sistema  
preduzeća**

- Obnavljanje
- Racionalno
- Meritokratsko  
(prema zaslugama)
- Kratkoročna  
perspektiva
- Finansijske  
vrijednosti



# Porodični i poslovni ciljevi

- ✓ Porodični i poslovni ciljevi mogu biti slični i komplementarni i saglasni, mogu biti konfliktni, **ali nikada nisu identični.**
- ✓ Pitanje nagrađivanja (kompenzacije) zaposlenih, koje je u svakom preduzeću delikatno, posebno je osjetljivo u porodičnim preduzećima, prije svega zato što u ovim preduzećima pored članova porodice mogu biti zaposlena druga lica.



# Porodični i poslovni ciljevi

- ✓ Čak i kada su kriterijumi za ocjenu performansi zaposlenih jednaki za sve zaposlene, *može se postaviti pitanje objektivnosti njihove primjene.*
- ✓ Složenost i **naglašen subjektivni karakter odnosa** u porodičnom preduzeću ističe značaj dobrog profesionalnog upravljanja ovim preduzećem.



# Porodični i poslovni ciljevi



- ✓ Odstupanje iz porodičnih razloga od objektivnih principa profesionalnog upravljanja **nije u dugoročnom interesu porodičnog preduzeća.**
- ✓ Prije svega, to znači da porodično preduzeće **mora objektivno pristupiti izboru svog profesionalnog i upravljačkog kadra**, i ne smije, radi očuvanja dobrih porodičnih odnosa, podržati nekopetentne članove porodice.

Ključni  
faktori za  
dugoročni  
uspjeh  
porodičnog  
preduzeća



..... **rano uključivanje druge generacije porodice**, braće i sestara **u posao**, kao i podsticanje preduzetničke kulture i inovativnosti svih zaposlenih.



# Kultura porodičnog preduzeća

- **Koegzistencija porodice i posla** u porodičnom preduzeću, nužno doprinosi nastanku **specifičnih obrazaca ponašanja**, vjerovanja, odnosno nastanku **specifične organizacione kulture** porodičnog preduzeća.



# Kultura porodičnog preduzeća – rani stadiji razvoja

...u porodici dominira **patrijarhalan kulturni obrazac**, dominantni kulturni obrazac u poslu je **pokroviteljski**, koga odlikuje dominacija porodičnih veza nad profesionalnim sposobnostima zaposlenih.



# Kultura porodičnog preduzeća – **rast i razvoj porodičnog preduzeća**



## FAMILY BUSINESS

- Raste **potreba za profesionalizacijom upravljanja njegovim poslovanjem.**
- Sa starenjem osnivača i odrastanjem njegovih potomaka, obično **jača težnja za zamjenu patrijahalnog porodičnog kulturnog obrasca nekim manje autoritivnim kulturnim obrascem**, kao što je npr. **kolaborativni.**

# Kultura porodičnog preduzeća – profesionalizacija upravljanja



...podrazumijeva  
**jačanje kontrolne  
funkcije**, što će  
najvjerovatnije  
dovesti do promjene  
uloge odbora  
direktora **od  
podržavajuće ka  
nadzornoj**.



# Kultura porodičnog preduzeća – **vođstvo**

- Pored rasta i razvoja, značajan **katalizator promjena** organizacione kulture porodičnog preduzeća predstavljaju **promjene u vođstvu preduzeća.**



- Tako npr. djeca osnivača, ukoliko su stekla obrazovanje neophodno za upravljanje preduzećem, mogu biti **inicijatori zamjene zastarjele prakse** starijih generacija upravljanja porodičnim preduzećem **savremenim konceptima poslovnog upravljanja.**

# Uloge i odnosi u porodičnom preduzeću

- ☀️ Tipični odnosi u porodičnom preduzeću **obuhvataju odnose između oca ili majke osnivača** porodičnog preduzeća i njegove(njene) djece, između supružnika, između braće i sestara, i između drugih članova porodice.
- Drugačiji, ali neposredno uslovljen odnosima članova porodice, je položaj zaposlenih u porodičnom preduzeću **koji nisu članovi porodice**.
- Od svih odnosa koji se uspostavljaju u porodičnom preduzeću **najsloženiji i potencijalno najproblematičniji su odnosi oca ili majke osnivača porodičnog preduzeća i njihove djece**.



## Timski rad supružnika – prednosti i nedostaci

- ❑ Potencijalna prednost timskog rada je duže vrijeme koje supružnici mogu provoditi zajedno, nego što bi provodili kada bi radili u različitim preduzećima.
- ❑ Poslovni problemi, međutim, lako mogu ovu potencijalnu prednost pretvoriti u nedostatak.
- ❑ Razlike u pristupu poslu ili neslaganja supružnika oko nekih poslovnih pitanja lako se mogu prenijeti na porodični život.



# *Uloge i odnosi u porodičnom preduzeću - nasljeđivanje*

- ✿ Većina roditelja osnivača **planira da prenese posao na sinove ili kćeri.** Pri tom im se nameću brojna pitanja i dileme, npr. počev od pitanja: **Da li njihova djeca imaju sposobnosti da ih uspješno naslijede u porodičnom poslu?**
- ✿ Da li djeca žele da naslijede porodični posao? **Kako motivisati djecu da se angažuju u poslu,** i kako ih pripremiti za preuzimanje porodičnog posla, onosno kako im obrazovanje pružiti?
- ✿ Kako obezbijediti **nepristrasnost** prilikom izbora djece kojoj će povjeriti posao?





# Uloge i odnosi u porodičnom preduzeću – odnosi među članovima porodice

- U porodicama sa više djece, dvoje ili više djece, u zavisnosti od njihovog interesovanja i sposobnosti, mogu aktivno učestvovati u porodičnom poslu.
- Pri tom, slično kao i u porodici, **odnosi između braće i sestara**, mogu biti različiti, od **harmoničnih**, kada braća i sestre funkcionišu kao efikasan tim, do **rivalskih i konfliktnih** odnosa.
- Ženidbom ili udajom sinova i kćeri porodica se širi, čime se povećava broj potencijalnih aktera u porodičnom poslu, a odnosi između članova porodice postaju složeniji, čime postaje sve teže upravljanje odnosima između članova porodice.



It's our favourite game - it's called family shareholders!



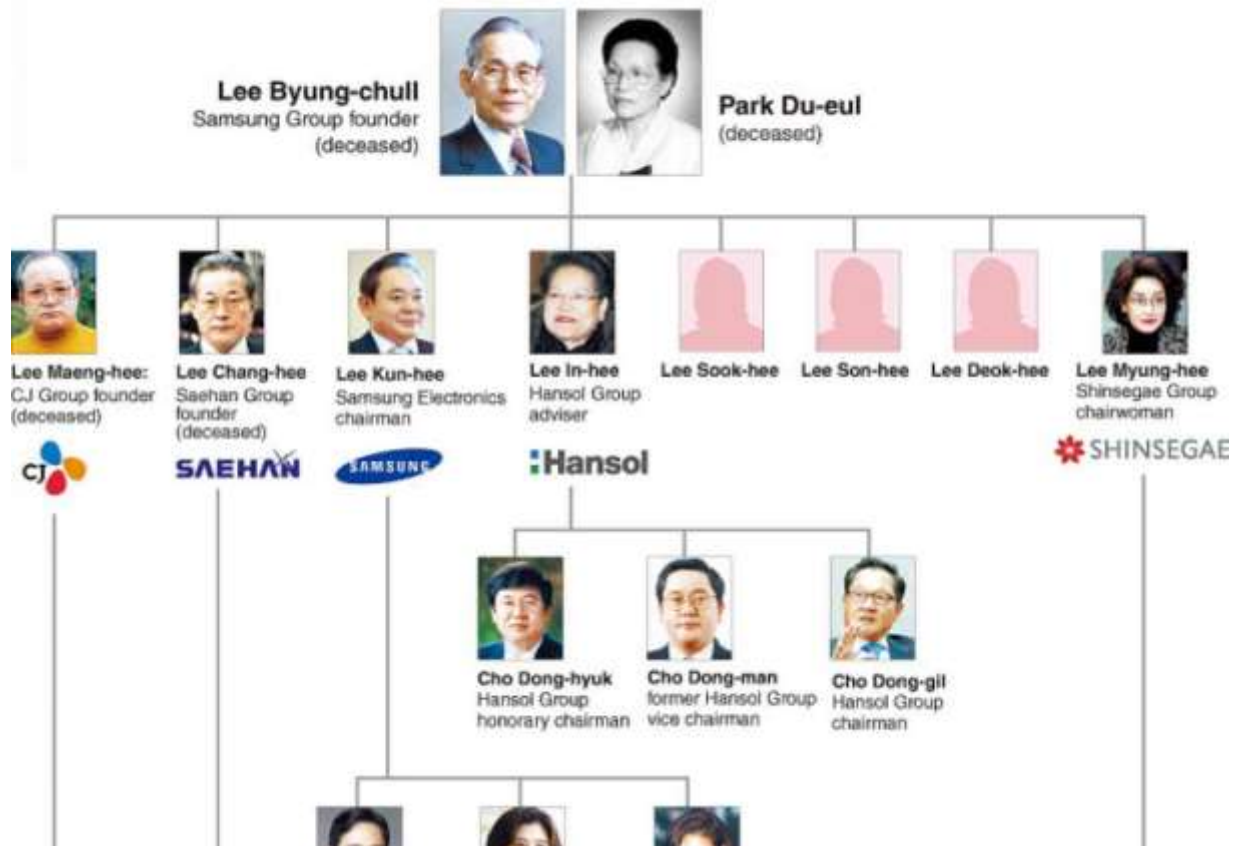
## *Uloge i odnosi u porodičnom preduzeću – odnosi među članovima porodice*

- Preklapanje porodice i posla utiče ne samo na odnose između članova porodice u porodičnom preduzeću, već i na druge zaposlene. Po definiciji, **članovi porodice u porodičnom preduzeću su u privilegovanom položaju** u odnosu na zaposlene van porodice.
- Tako npr. šanse za unapređenje zaposlenih koji nisu članovi porodice **manje su od mogućnosti za napredovanje članova porodice.**



# Samsung vodi 4. generacija familije Li (Lee). Koliko je velik Samsung?

## Family members of the pan-Samsung group





## *Prednosti porodičnih preduzeća*

1. **Zajedničke vrijednosti** - vi i vaša porodica ćete vjerovatno dijeliti isti duh i vjerovanja o tome kako stvari treba raditi. Ovo će vam dati dodatni osjećaj svrhe i ponosa - i konkurentnu prednost za vaše poslovanje.
2. **Snažna posvećenost** - izgradnja trajnog porodičnog preduzeća znači da ćete vjerovatnije uložiti dodatne sate i napor potreban za uspjeh. Vjerovatnije je da će vaša porodica shvatiti da morate fleksibilnije pristupiti svom radnom vremenu.
3. **Lojalnost** - čvrste lične veze znače da ćete se vi i članovi porodice vjerovatno držati zajedno u teškim vremenima i pokazati odlučnost potrebnu za poslovni uspjeh.
4. **Stabilnost** - saznanje da gradite za buduće generacije podstiče dugoročno razmišljanje potrebno za rast i uspjeh - mada to takođe može proizvesti potencijalno štetnu nesposobnost da se reaguje na promjene.
5. **Smanjeni troškovi** - članovi porodice mogu biti spremniji na finansijske žrtve radi posla. Na primjer, prihvatanje niže plate nego što bi je dobili negdje drugo da bi pomogli poslu na duži rok ili odlaganje zarada tokom krize novčanog toka. Takođe možete otkriti da vam nije potrebno osiguranje od odgovornosti poslodavaca ako zapošljavate samo članove uže porodice.

## ***Nedostaci porodičnih preduzeća***

1. **Nedostatak vještina ili iskustva** - neka porodična preduzeća imenovaće članove porodice na radna mjesta za koja nemaju vještine ili nisu dovoljno obučeni. To može negativno uticati na uspjeh posla i dovesti do stresnog radnog okruženja.
2. **Porodični konflikti** - sukob može nastati u bilo kom poslu, ali važno je uzeti u obzir da sporovi u porodičnom preduzeću mogu postati lični jer osoblje radi sa ljudima sa kojima su bliski. Loša osjećanja i ogorčenost mogu destabilizovati poslovanje i ugroziti vaše porodične odnose.
3. **Favorizovanje** - možete li biti objektivni kada promovirate osoblje i promovisati samo najbolju osobu za taj posao bez obzira da li je rođak ili ne? Važno je donositi poslovne odluke iz poslovnih razloga, a ne iz ličnih. To ponekad može biti teško ako su umješani članovi porodice.
4. **Planiranje naslijeđivanja** - mnogim vlasnicima porodičnih preduzeća može biti teško da odluče ko će biti odgovoran za posao ako odstupe. Vođa mora objektivno da utvrdi ko najbolje može da povede posao naprijed i ima za cilj smanjenje potencijala za budući sukob - ovo može biti zastrašujuća odluka.



# *Sukcesija u porodičnom preduzeću – prva faza razvoja*

- Kupac preduzeća ili njegov jedini nasljednik u potpunosti kontroliše preduzeće.



# *Sukcesija u porodičnom preduzeću – druga faza razvoja*

- Nasljednici sinovi i kćeri, odnosno braća i sestre upravljaju porodičnim preduzećem.



Is the Next Generation Ready?

# Sukcesija u porodičnom preduzeću – **TREĆA** faza razvoja

- Obično u trećoj generaciji rođaci, nasljednici braće i sestara, preuzimaju preduzeće, njih nasljeđuju njihova djeca.



- 70% porodičnih preduzeća **ne uspijeva da opstane u drugoj generaciji**, a od onih koji u tome uspijevaju **samo polovina opstaje u trećoj generaciji**.
- Stoga samo oko **20% porodičnih preduzeća opstaju duže od 60 godina u jednoj porodici**.

## *Preduslovi uspješne sukcesije*

- Vjerovatno najvažniji uslov odnosi se na **posjedovanje određenog skupa zajedničkih vrijednosti** koje dijele članovi porodice.

- Ako članovi porodice **ne dijele neke osnovne vrijednosti** u odnosu na ljude, rad, posao i sl. **nije moguće definisati smjernice za buduće poslovanje.**



## *Preduslovi uspješne sukcesije*

- Neki članovi porodice spremni su da se posvete razvoju porodičnog preduzeća, dok drugi članovi porodice, iako dijele porodične vrijednosti, **teže ostvarenju ličnih ciljeva izvan porodičnog preduzeća.**

- Biti član porodice ne znači nužno da su sposobni da vode porodični posao.
- **Bez plana upravljačke sukcesije značajno se povećava rizik neuspjeha** porodičnog posla u sledećoj generaciji.



## *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 u porodičnim preduzećima kao dio izlazne strategije osnivača

**Prodaja trećoj strani:** U prodaji biznisa kao dijelu strategije žetve, poduhvat nastavlja poslovanje dok preduzetnik izlazi iz vlasništva. Obično posao dobro posluje i preduzetnik je u stanju da izvuče dio ili sve ekonomske vrijednosti preduzeća, prodajom svog udjela u kapitalu privatnom kupcu. Prodajom u nevolji, pronalazi se da preduzetnik prodaje svoj kapital, ali da je u stanju da dobije samo malu količinu generisane vrijednosti. Posao možda gubi novac, a preduzetnik nije u stanju da zaustavi gubitke ili ima značajan dug koji nije u mogućnosti da vrati.

**Sapajanje (Merger) ili preuzimanje (Acquisition):** Varijacija prodaje trećoj strani gdje je kupac druga kompanija.

**Otkup od strane menadžera ili zaposlenih:** Varijacija prodaje trećoj strani gdje je kupac jedan ili više menadžera u poduhvatu ili se radi o zaposlenima u poduhvatu.

**Inicijalna javna ponuda (IPO - Initial Public Offering):** Varijacija prodaje trećoj strani gdje se poduhvat ili značajan dio kapitala poduhvata prodaje na javnoj berzi kao što je NASDAQ ili Njujorška berza.

# Planska sukcesija u porodičnim preduzećima kao dio izlazne strategije osnivača

**Nasljeđivanje porodice (ili treće strane).** Porodična sukcesija je kada preduzetnik daje svoj ulog članovima porodice koji nastavljaju posao, dok preduzetnik u potpunosti ili djelimično izlazi iz posla. Nasljedstvo takođe može uključivati i predaju preduzeća nečlanu porodice, kao što je kolega od povjerenja.

**Likvidacija:** Likvidacija se odnosi se na prestanak rada profitabilne firme i raspodjelu vrijednosti njene imovine preduzetniku i / ili bilo kojim drugim povjericima. Lični razlozi (npr. razvod, promjena karijere i zdravstveni problemi) ili poslovni razlozi (npr. zastarjela tehnologija, kapitalno intenzivna imovina sa vrijednošću firme zaključane u imovini i nedostatak dostupnih kupaca) pokretači su ove izlazne strategije. Opasnost likvidacije odnosi se na prekid rada neprofitabilne firme, često one sa značajnim obavezama, gdje se raspodjela bilo koje vrijednosti imovine vrši povjericima preduzeća (i preduzetniku). To može uključivati bankrot.

**Prestanak rada:** Zatvaranje firme uključuje odluku o gašenju i gubitku bilo kakve vrijednosti u poslu.

Harvi (Harvey, 2004, citirano u Deakins & Freel, 2012, str. 237) tvrdi da ima osam priznatih modela za smjenu generacija u porodičnom biznisu:

- *Imati jednog nasljednika, „prestolonasljednika“* - kako god da se on bira. Dobar primjer je kompanija Samsung, čiji je osnivač izabrao svog nasljednika iz porodice.
- *Imati „bratsko-sestrinsko partnerstvo“*, u kome se uloge preuzimaju shodno talentima članova porodice - npr. Baksterovi.
- *„Rođaćki konzorcijum“*, u kome porodično vlasništvo znači da su neki članovi aktivni na rukovodećim nivoima, dok drugi rade na tome da od nižih stignu do viših nivoa u organizaciji. Neki takođe mogu da budu pasivni akcionari.
- *„Menadžer za popunjavanje praznine“*, koji preuzima vodeću ulogu dok sledeća generacija ne postane spremna. U neku ruku, tako je bilo sa kompanijom Fiat, ali Vitorio Valeta je bio više od toga i držao je vodeću poziciju 21 godinu.

Harvi (Harvey, 2004, citirano u Deakins & Freel, 2012, str. 237) tvrdi da ima osam priznatih modela za smjenu generacija u porodičnom biznisu:

- *Porodično vlasništvo i profesionalni menadžeri.* U toj situaciji, porodica možda nema nikoga ko bi mogao ili ko želi da vodi biznis i zato se dovode profesionalci a porodica zadržava vlasništvo.
- *Otkup kompanije od strane njenih menadžera* (management buy - out - MBO).
- *Prodaja kompanije na tržištu.*
- *Napuštanje organizacije prodajom njene imovine,* to jest, likvidacija imovine sa ciljem da se uzme gotovina.



Hvala na pažnji