

PREDUZETNIŠTVO I INOVACIJE · PREDUZETNIČKA EKONOMIJA · PREDAVANJE 11

11. Porodično preduzetništvo

i strategije sukcesije

Prof. dr Saša Petković
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banjoj Luci



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



PLAN PREDAVANJA

Četiri cjeline današnje teme

01

Značaj

Zašto su porodična preduzeća pokretači ekonomije

02

Definisanje

Šta je porodično preduzeće i koliko kontrole ima porodica

03

Porodica i biznis

Dva sistema, dvije logike, sukobi i balans interesa

04

Sukcesija

Faze razvoja, izlazne strategije i modeli smjene generacija

Cilj: razumjeti specifičnosti upravljanja porodičnim preduzećem i značaj planske sukcesije za njegovu dugovječnost.

Petković (2021), Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri, poglavlje 1.6.5

ZNAČAJ PORODIČNIH PREDUZEĆA

70–80 %

evropskih preduzeća su porodična preduzeća

Porodična preduzeća su **važni pokretači ekonomije**, posebno u pogledu ekonomskog rasta i zapošljavanja.

Zato zaokupljaju veliku pažnju istraživača i nosilaca ekonomskih politika širom svijeta.

Izvor: Mandl (2008), Martinez i Aldrich (2014)

ZAŠTO SU VAŽNA?

Osobine porodičnih preduzeća

Dugoročna orijentacija

Odluke se donose s pogledom na buduće generacije.

Otpornost i žilavost

Porodica se drži zajedno i u teškim vremenima.

Isprepleteni ciljevi

Porodični i korporativni ciljevi se prožimaju.

Inovativnost

Preduzetnički duh je preduslov dugovječnosti.

Generisanje zaposlenosti

Značajan izvor radnih mjesta u svim ekonomijama.

Oslonac u krizi

Od posebnog su značaja u kriznim periodima.

Izvor: Petković (2021), str. 115

NAŠ REGION

Generacija na pragu preuzimanja

U postkomunističkim i posttranzicionim ekonomijama Centralne, Istočne i Jugoistočne Evrope porodična preduzeća **još uvijek nisu pod vođstvom treće generacije** nasljednika osnivača.

1989.

Pad Berlinskog zida (novembar 1989)

1990-te

Osnivanje privatnih porodičnih preduzeća u prvoj deceniji tranzicije

Danas

Osnivači i druga generacija upravljaju preduzećima

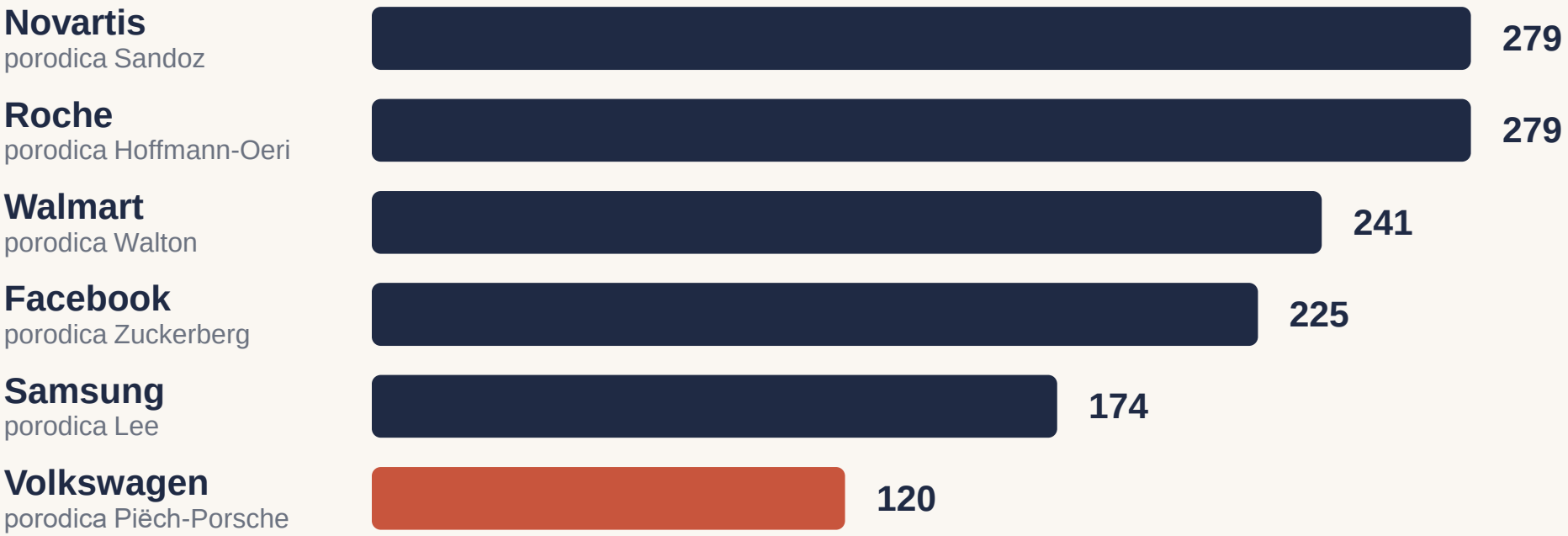
Sljedeći korak

Treća generacija se priprema da preuzme porodična preduzeća

Izvor: Petković (2021), str. 115

OD LOKALNOG DO GLOBALNOG

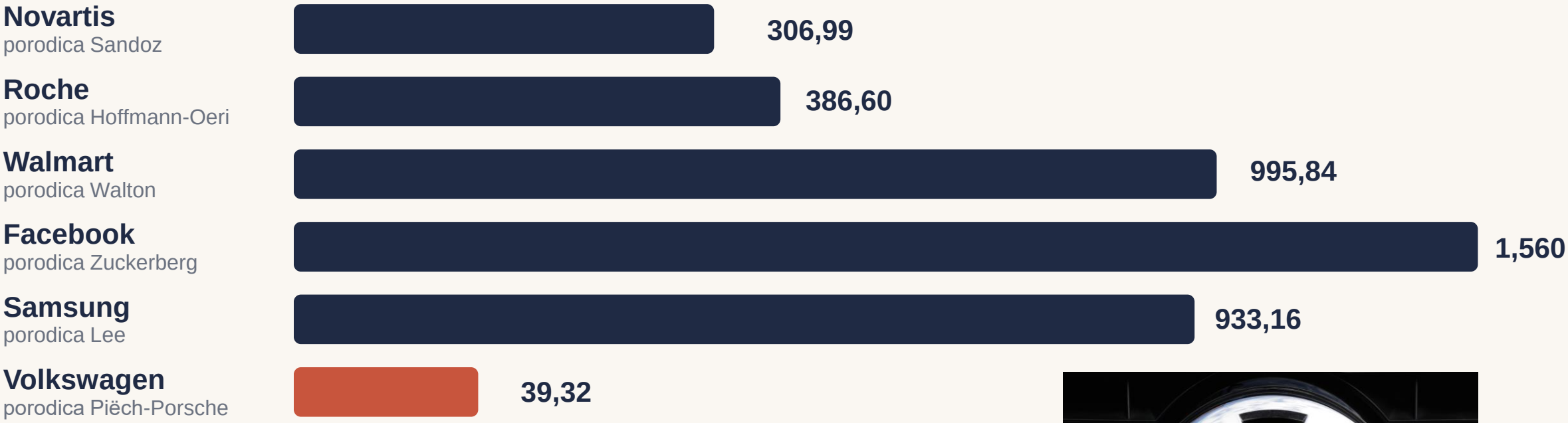
Porodične kompanije kao globalni igrači



Tržišna kapitalizacija u milijardama US$, podaci iz 2015. Izvor: Stern (2015), prema Petković (2021), str. 115

OD LOKALNOG DO GLOBALNOG

Porodične kompanije kao globalni igrači





Tržišna kapitalizacija u milijardama US$, podaci iz 2026. Izvor: https://companiesmarketcap.com/

Globalni indeks 500 porodičnih preduzeća 2025 – EY i Univerzitet St. Gallen

Saznajte ko je ušao u Indeks 2025.

Rang-lista 500 najvećih porodičnih preduzeća prema prihodu.

Država | Djelatnost | Tip | Prihod (3,5 – 648,1 mlrd.) | Godina osnivanja (1610 – 2007) | Glasačka kontrola (32 – 75%)

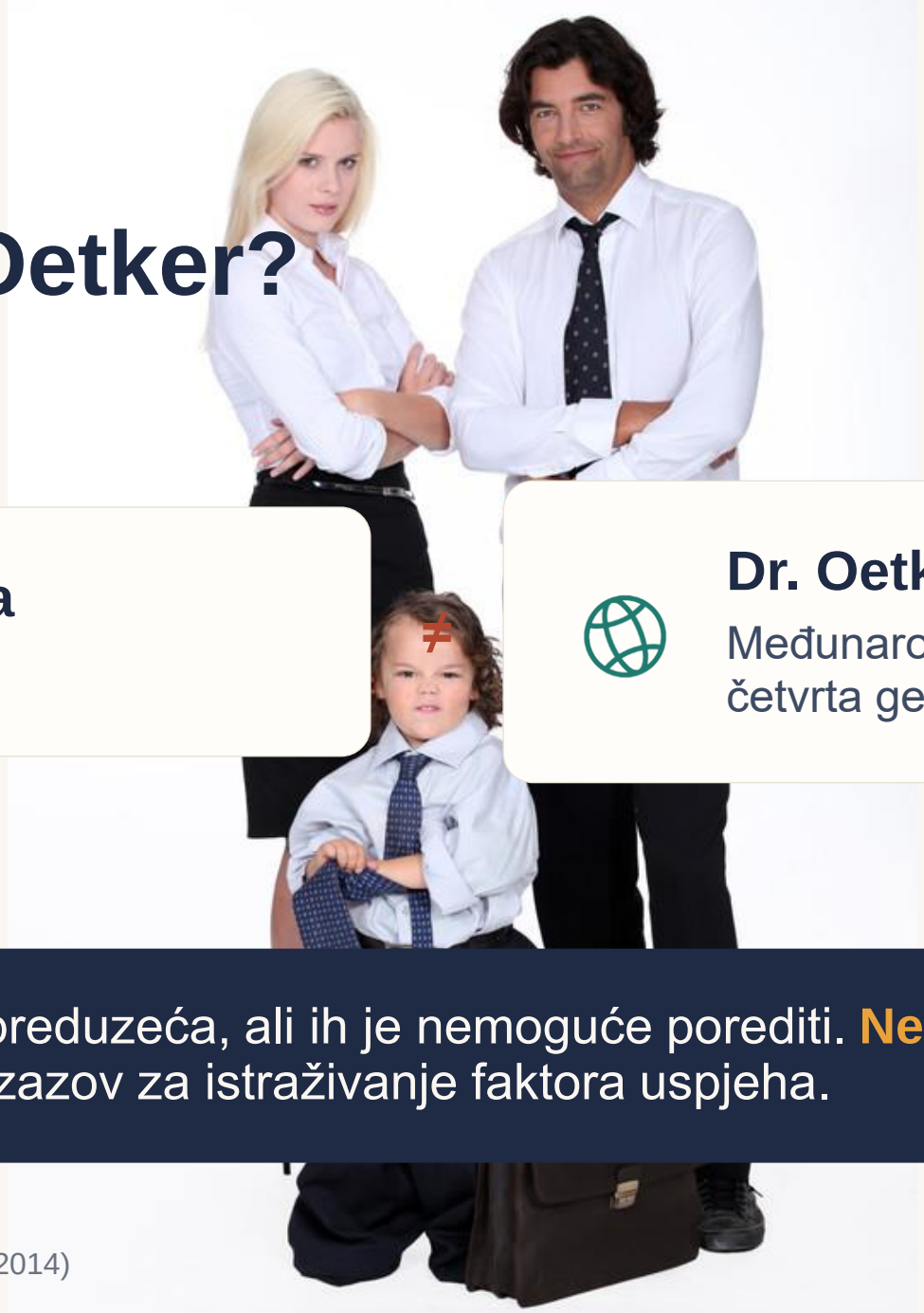
Rang	Preduzeće	Država	Prihod (mlrd. USD)	Godina osnivanja	Djelatnost	Tip	Zaposleni	Porodica	Glasačka kontrola (%)
1	**Walmart Inc.**	SAD	648,13	1962	Maloprodaja	Javno	2.149.000	Walton	≥32
2	**Volkswagen Group**	Njemačka	356,71	1937	Mobilnost	Javno	684.000	Porsche / Piëch	≥50
3	**Schwarz Group**	Njemačka	179,09	1930	Maloprodaja	Privatno	575.000	Schwarz	≥75
4	**Cargill, Inc.**	SAD	177,00	1865	Potrošački proizvodi	Privatno	160.000	Cargill-MacMi...	≥75
5	**Ford Motor Company**	SAD	176,19	1903	Mobilnost	Javno	177.000	Ford	≥32

Globalni indeks 500 porodičnih preduzeća 2025 – EY i Univerzitet St. Gallen

6	**Bayerische Motoren Werke**	Njemačka	168,12	1916	Mobilnost	Javno	155.000	Quandt	≥32
7	**Tata Sons Ltd.**	Indija	165,00	1917	Napredna proizvodnja	Privatno	1.028.000	Tata	≥75
8	**Koch Industries, Inc.**	SAD	125,00	1940	Nafta i gas	Privatno	120.000	Koch	≥75
9	**Comcast Corporation**	SAD	121,57	1963	Telekomunikacije	Javno	186.000	Roberts	≥32
10	**Reliance Industries Ltd.**	Indija	109,90	1966	Nafta i gas	Javno	389.000	Ambani	≥32
11	**SK Inc.**	Južna Koreja	101,38	1953	Tehnologija	Javno	118.000	Chey	≥32
12	**Robert Bosch GmbH**	Njemačka	99,99	1886	Napredna proizvodnja	Privatno	429.000	Bosch	≥75
13	**LVMH Moët Hennessy Loui…**	Francuska	93,14	1987	Maloprodaja	Javno	213.000	Arnault	≥50
14	**MSC Group**	Švajcarska	92,60	1970	Mobilnost	Privatno	213.000	Aponte	≥75

PROBLEM DEFINISANJA

Pekara ili Dr. Oetker?



Lokalna pekara

Vodi je bračni par

≠

Dr. Oetker

Međunarodni proizvođač hrane, četvrta generacija

Oba su porodična preduzeća, ali ih je nemoguće porediti. **Nedostatak jedinstvene definicije** je veliki izazov za istraživanje faktora uspjeha.

Izvor: van Helvert i Nordqvist (2018), Harms (2014)

Dva pristupa definisanju



ŠTA PORODICA POSJEDUJE I VODI

Pristup komponentama

Porodično učešće se mjeri prvenstveno kroz **vlasništvo** i **upravljačke pozicije**.

Čest u kvantitativnim studijama.

KAKO PORODICA UTIČE NA POSAO

Suštinski pristup

Fokus na psihološke i bihevioralne aspekte uticaja porodice, npr. **transgeneracijsku namjeru** i **posvećenost porodičnoj kontroli**.

Ipak, porodična preduzeća se jasno razlikuju od neporodičnih po **kontrolnim mehanizmima, vizijama i stvaranju resursa** (Sharma, 2004).

Izvor: van Helvert i Nordqvist (2018), Sharma (2004)

RADNA DEFINICIJA

”

Porodično preduzeće se na najopštiji način može definisati kao preduzeće u kome su dva ili više članova jedne porodice vlasnički ili na drugi način aktivno uključeni u njegovo poslovanje, kao i preduzeće koje je u vlasništvu više od jedne generacije iste porodice.“

Paunović (2017, str. 149)

Šire: porodica je značajno zastupljena u vlasništvu i/ili menadžmentu (Deakins i Freel, 2012, str. 228)

IZNOS PORODIČNE KONTROLE

Koliko porodice, toliko prilika i izazova

Menadžment

100 % porodica

Prilika: efikasno vođstvo, prećutno znanje

Izazov: manjak stručnosti, sukobi

100 % profesionalni menadžeri

Prilika: vrhunska stručnost, širi izbor

Izazov: agencijski sukobi, gubitak porodične kulture

Vlasništvo

100 % porodica

Prilika: moćan položaj, čvrsta kontrola vrijednosti

Izazov: zloupotreba moći, ograničen rast

Porodica s manjinskim udjelom

Prilika: kapital izvan porodice, rast

Izazov: manji porodični uticaj, kratkoročnost

Nadzorni odbor

100 % porodica

Prilika: osigurana kontrola porodice

Izazov: nema spoljne ekspertize i kontrole

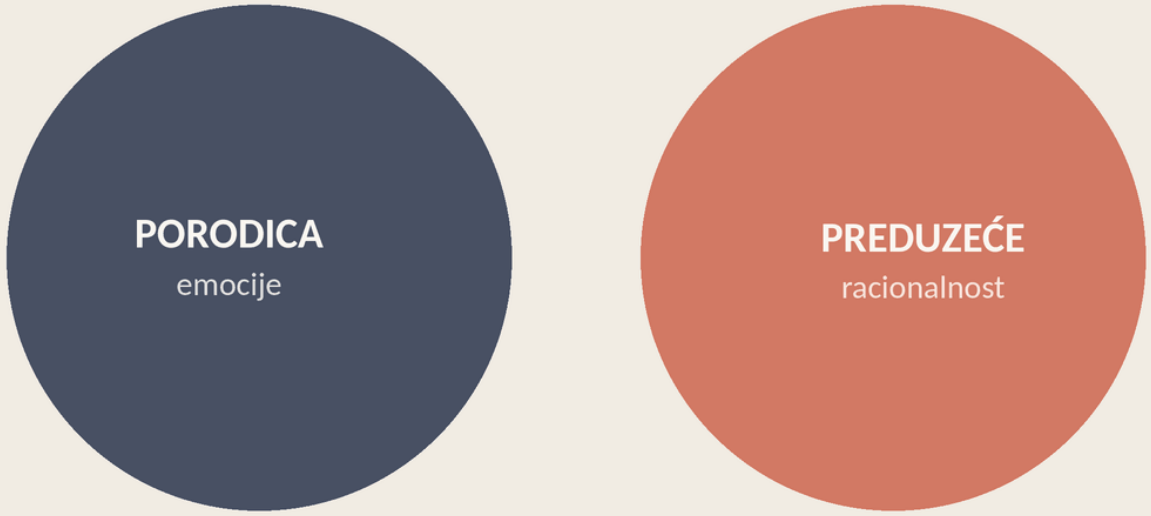
100 % nezavisni profesionalci

Prilika: nezavisan savjet i kontrola

Izazov: gubitak porodičnog uticaja

Izvor: Zellweger (2017, str. 10), prevedeno i prilagođeno u Petković (2021), tabela 4

Koegzistencija porodice i posla



Koegzistencija porodice i posla je **osnovna karakteristika** porodičnog preduzeća, iz koje proističu sve ostale.

Porodica	Preduzeće
Emotivna	Racionalno
U osnovi socijalistička	U osnovi kapitalističko
Članstvo je trajno	Članstvo je dobrovoljno

Izvor: Paunović (2017, str. 151), tabela 5 u Petković (2021)

DVOKRUŽNI MODEL SISTEMA PORODIČNE FIRME

Dvije pretpostavljene logike

Porodica	Preduzeće
Tradicija	Obnavljanje
Emotivna, iracionalna	Racionalna
Nepotizam	Meritokratija (zasluge)
Dugoročna perspektiva	Kratkoročna perspektiva
Nefinansijske vrijednosti	Finansijske vrijednosti

Porodični sistem

Orijentisan unutra: duboke, doživotne emocionalne veze, odanost, briga i njegovanje.

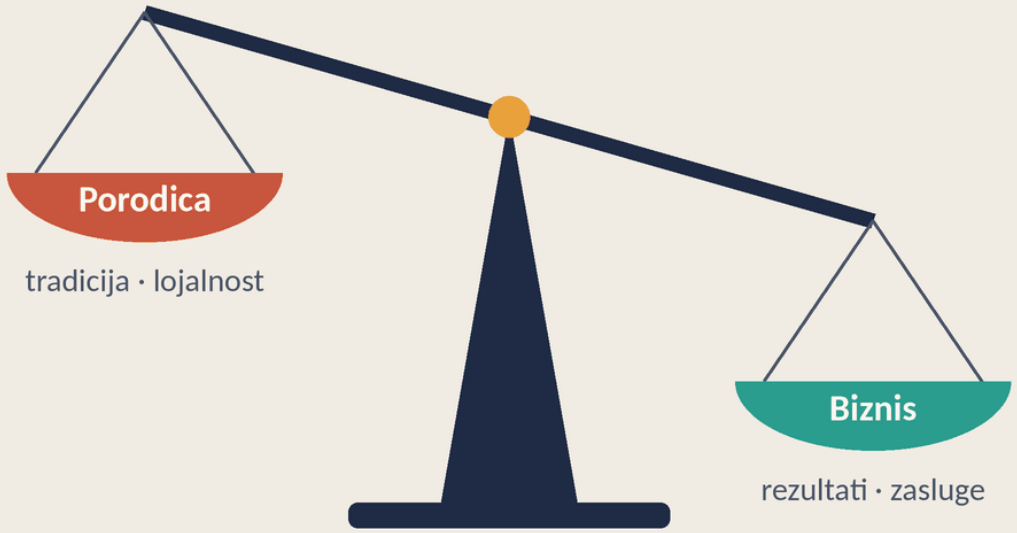
Poslovni sistem

Orijentisan spolja: performanse, vještine, produktivnost i povraćaj ulaganja.

Izvor: Zellweger (2017, str. 17), slika 26 u Petković (2021); van Helvert i Nordqvist (2018)

UPRAVLJANJE INTERESIMA

Ciljevi nikada nisu identični



Porodični i poslovni ciljevi mogu biti **slični, komplementarni i saglasni**, a mogu biti i **konfliktni**.

Njihovo prožimanje značajno komplikuje upravljanje porodičnim preduzećem.

KLJUČ OPSTANKA

Sposobnost da se u upravljanju balansiraju poslovni i porodični interesi.

Izvor: Paunović (2017, str. 151)

IZVORI SUKOBA

Kada porodični odnosi zakažu

1

Otac i sin: Henry i Edsel Ford

U organizacijama koje privlače pažnju javnosti loši odnosi postaju opštepoznati i mogu nanijeti štetu.

2

Rivalitet braće i sestara

Jedan od sedam „smrtnih grijehova“ koji mogu uništiti porodični biznis: unutrašnji sukobi, ljubomora, borba za prevlast.

3

Favorizovanje članova porodice

Prednost rođaku umjesto traženih kompetencija izaziva sukobe s menadžerima izvan porodice.

Rješenje: pravičan sistem menadžmenta ljudskih resursa koji vodi brigu i o interesima kompanije i o porodici osnivača.

Izvor: Collier i Horowitz (1987), Fleming (2000), prema Deakins i Freel (2012, str. 230); Ivanović-Đukić i Radosavljević (2018)

IZDVOJENO · PRIMJER IZ PRAKSE

Nagrada za sve zaposlene u Porscheu



Porsche centar Sarajevo (slika 27)

2016.	2017.	2018.
9.111 €	**9.656 €**	**9.700 €**

9.700 €

nagrada **svakom od 25.000 zaposlenih** za rekordne rezultate u 2018. godini, bez obzira na visinu plate.

Isporuke +4 %, promet +10 % (25,8 mlrd €), operativni prihod +4 % (4,3 mlrd €).

Izvor: b92.net (22.03.2019) prema Seebiz.eu. Fotografija: porsche.com, preuzeto 22.03.2019.

Volkswagen grupa – Bonusi u 2025.

Isti krov. Različite kompanije. Različiti iznosi.

Kako se razlikuju bonusi za zaposlene i menadžment u VW, Audi i Porscheu?

VOLKSWAGEN GROUP
MORE THAN ONE BRAND

VOLKSWAGEN AG

Volkswagen – naš izvor snage.



BONUSI ZA ZAPOSLENE (2025.)

Profit-sharing za 2025–2026.
SUSPENDOVAN
(nema isplate bonusa za zaposlene)

BONUSI ZA MENADŽMENT (2025.)

Članovi Uprave (primjeri):

Arno Antlitz (Finansije i poslovanje)	**1.716.000 €**
Thomas Schmall (Tehnologija)	**1.716.000 €**
Hauke Stars (IT)	**1.716.000 €**

Riječ je o bruto godišnjim bonusima, prije određenih umanjenja. Članovi Uprave su za 2025, godinu prihvatili odricanje od 11% određenih novčanih naknada.

AUDI

Vorsprung durch Technik.



BONUSI ZA ZAPOSLENE (2025.)

2.840 € ukupno po kvalifikovanom radniku

1.740 €
gotovina

1.100 €
uplata u penzioni plan

BONUSI ZA MENADŽMENT (2025.)

Varijabilne naknade za članove Uprave
(iznosi nisu javno objavljeni u detalje)

Bonus i dugoročne nagrade zavise od finansijskih rezultata, individualnih ciljeva i drugih pokazatelja poslovanja.

PORSCHE

Driven by dreams.



BONUSI ZA ZAPOSLENE (2025.)

Sistem dobrovoljne posebne isplate postoji, ali tačan iznos za 2025. nije javno objavljen.

Poznato je da Porsche primjenjuje model varijabilnih naknada, povezanih s rezultatima poslovanja i individualnim učincima.

BONUSI ZA MENADŽMENT (2025.)

Varijabilne naknade za članove Uprave
(iznosi nisu javno objavljeni u detalje)

Nagrade uključuju godišnje bonuse i dugoročne podsticaje. Visina zavisi od finansijskih rezultata, strateških ciljeva i individualnih učinaka.

ŠTA NAM OVO GOVORI?

- Postoje značajne razlike u iznosima bonusa između brendova.
- Audi je 2025. jasno objavio iznos za zaposlene (2.840 €).
- Volkswagen je suspendovao profit-sharing, dok Porsche ima sistem posebnih isplata, ali bez zvanično objavljenog tačnog iznosa za 2025.

Isti koncern – različite politike nagrađivanja. Bonusi nisu isti ni za zaposlene, ni za menadžment, a razlikuju se i među brendovima.

Izvori: Volkswagen Group – Interim Report 2026 | Audi – Bonuszahlungen 2025 (izvještaji kompanije) | Porsche – Izvještaji o naknadama i bonusima (2025)

IZDVOJENO

Prednosti i nedostaci porodičnog preduzeća

Prednosti

- **Zajedničke vrijednosti**
  Isti duh i uvjerenja: svrha i konkurentska prednost
- **Snažna posvećenost**
  Spremnost na dodatne sate i dodatni napor
- **Lojalnost**
  Zajedno i odlučno u teškim vremenima
- **Stabilnost**
  Gradnja za buduće generacije i dugoročno mišljenje
- **Smanjeni troškovi**
  Niže plate ili odložene isplate radi posla

Nedostaci

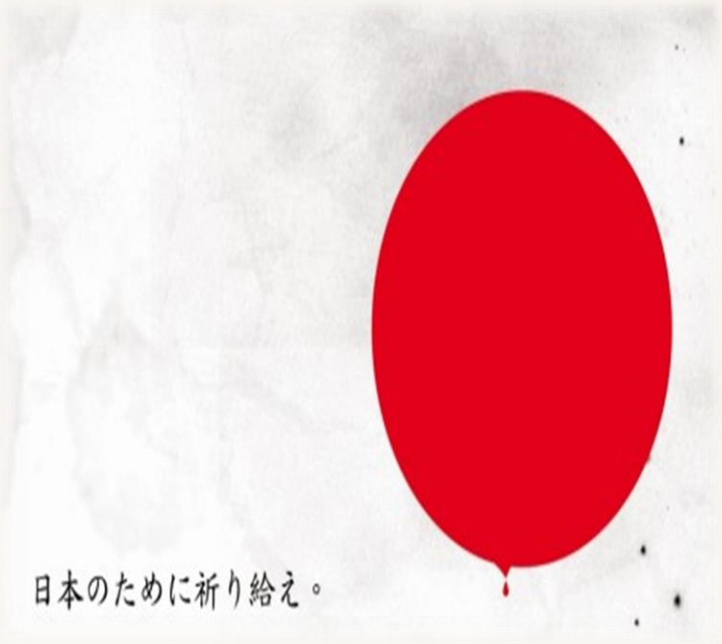
- **Nedostatak vještina ili iskustva**
  Članovi porodice na pozicijama za koje nisu obučeni
- **Porodični konflikti**
  Poslovni sporovi postaju lični i ugrožavaju odnose
- **Favorizovanje**
  Teško je biti objektivan pri unapređenju rođaka
- **Planiranje nasljeđivanja**
  Težak izbor ko će voditi posao nakon osnivača

Izvor: nibusinessinfo.co.uk, preuzeto 20.10.2020, prema Petković (2021), str. 121

Najstarije porodično preduzeće

Jedna od najstarijih kompanija na svijetu (koja i danas postoji) je Hoshi Ryokan iz **Japana**.

Osnovana je 718. godine, a danas njome upravlja 46. generacija iste





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





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.



DEFINISANJE USPJEHA · KOLBE I BRUSKE (2017)

Faktori održivosti porodičnih preduzeća

1
Poštovanje i održavanje porodičnih vrijednosti

2
Rješavanje strahova i zabrinutosti porodice i ostalih zaposlenih

3
Upravljanje finansijama za sadašnje i buduće potrebe porodice

4
Upravljanje dvojnim odnosima porodičnih i neporodičnih zaposlenih

5
Rješavanje ličnih i poslovnih problema članova porodice izvan preduzeća

6
Jasne granice: odluke etične, praktične i lako objašnjive

7
Sloboda svima da budu ono što jesu

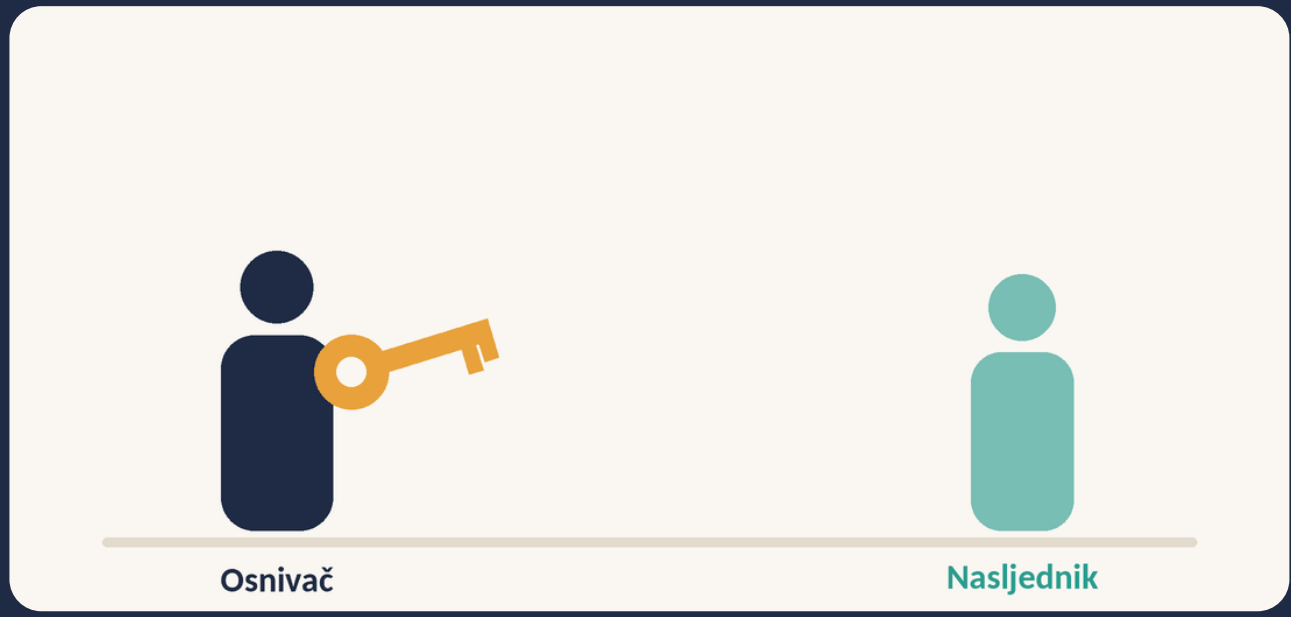
Utiču na održivost preduzeća i **kvalitet života** porodice i zaposlenih.

Izvor: Kolbe i Bruske (2017), prema Petković (2021), str. 122

DRUGI DIO

Planska sukcesija kao dio izlazne strategije osnivača

Svi preduzetnici na kraju **napuštaju svoje poduhvate**. Izlaz je proces kojim osnivači napuštaju organizaciju koju su stvorili.



Izvor: Wennberg i DeTienne (2014)

SRODNIČKE VEZE KROZ VRIJEME

Tri faze razvoja porodičnog preduzeća

Faza 1: kupac ili jedini nasljednik u potpunosti kontroliše preduzeće.

Faza 2: sinovi i kćeri, odnosno braća i sestre, upravljaju preduzećem.

Faza 3: rođaci, nasljednici braće i sestara, preuzimaju preduzeće.

Izvor: Paunović (2017, str. 156–157)

ZAVRŠNA FAZA PREDUZETNIČKOG PROCESA

Ključne izlazne strategije

Prodaja trećoj strani
Preduzetnik prodaje udio privatnom kupcu, a posao nastavlja da radi.

Spajanje ili preuzimanje
Varijanta prodaje u kojoj je kupac druga kompanija (M&A).

Otkup od menadžera ili zaposlenih
Kupci su ljudi koji već rade u poduhvatu.

Inicijalna javna ponuda (IPO)
Kapital se prodaje na javnoj berzi.

Porodična sukcesija
Udio prelazi na članove porodice ili na osobu od povjerenja. **Jedina koja zadržava porodicu.**

Likvidacija
Prestanak rada i raspodjela vrijednosti imovine vlasniku i povjeriocima.

Prestanak rada
Gašenje firme uz gubitak bilo kakve vrijednosti u poslu.

Prije izlaza osnivači treba da osmisle **strategije rasta i razvoja** kompanije.

Izvor: Morris et al. (2018, str. 243), slika 28 u Petković (2021)

HARVEY (2004): „KEEPING IT IN THE FAMILY“

Osam modela smjene generacija

1 · Porodica ostaje

„Prestolonasljednik“

Jedan nasljednik, npr. Samsung

2 · Porodica ostaje

Bratsko-sestrinsko partnerstvo

Uloge prema talentima

3 · Porodica ostaje

Rođački konzorcijum

Aktivni rukovodioci i pasivni akcionari

4 · Porodica ostaje

Menadžer za popunjavanje praznine

Fiat: Vittorio Valletta, 21 godinu

5 · Porodica ostaje

Porodično vlasništvo, profesionalni menadžeri

6 · Vlasništvo izlazi

Otkup od strane menadžera (MBO)

7 · Vlasništvo izlazi

Prodaja kompanije na tržištu

8 · Vlasništvo izlazi

Likvidacija imovine radi gotovine

Izvor: Harvey (2004), citirano u Deakins i Freel (2012, str. 237)

PRIJE IZLAZA

Uspješna sukcesija počinje na vrijeme

Porodično vijeće

Formalni mehanizam kroz koji članovi porodice predlažu nove ideje.

Povjerenje i otvorenost

Okruženje u kojem se ideje iznose iskreno, možda važnije i od samog vijeća.

Priprema nasljednika

Rano uključivanje druge generacije, odgovarajuća obuka i iskustvo.

Rizik: sukcesija ne uspijeva ako direktni nasljednici žele da izgrade drugačije karijere.

Izvor: Scarborough (2012, str. 677), Deakins i Freel (2012, str. 237)

REZIME

Četiri ključne poruke

1. Porodična preduzeća čine 70–80 % evropskih preduzeća i pokretači su rasta i zapošljavanja.
2. Jedinstvena definicija ne postoji, a iznos porodične kontrole određuje prilike i izazove.
3. Porodica i preduzeće slijede različite logike, a opstanak zavisi od balansa njihovih interesa.
4. Za sukcesiju nema jedinstvenog recepta, ali bez planiranja na vrijeme nema ni dugovječnosti.

ZA DISKUSIJU

Pitanja za razmišljanje

1. Koje porodično preduzeće iz vašeg okruženja poznajete i u kojoj je fazi razvoja?

2. Koji bi Harveyjev model smjene generacija bio najbolji za to preduzeće i zašto?

3. Kako spriječiti favorizovanje članova porodice, a zadržati njihovu lojalnost i posvećenost?