

INTERNACIONALNI UNIVERZITET U NOVOM PAZARU

DEPARTMAN ZA EKONOMSKE NAUKE

DOKTORSKA DISERTACIJA
STRATEGIJSKE OPCIJE RAZVOJA
PORODIČNOG BIZNISA

DOCTORAL DISSERTATION
FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGIC OPTIONS

Mentor:
Prof.dr Bećir Kalač

Kandidat:
Msc Irma Mašović Muratović

Novi Pazar, 2021.

MENTOR:

dr Bećir Kalač, prof. na Internacionalnom Univerzitetu u Novom Pazaru

ČLANOVI KOMISIJE:

dr Elma Elfić Zukorlić, prof. na Internacionalnom Univerzitetu u Novom Pazaru

dr Azra Čatović, prof. na Internacionalnom Univerzitetu u Novom Pazaru

Naučna oblast: Ekonomske nauke

Uža naučna oblast: Preduzetništvo, Menadžment i biznis

Datum odbrane doktorske disertacije: _____

STRATEGIJSKE OPCIJE RAZVOJA PORODIČNOG BIZNISA

Apstrakt

Porodični biznis je jedan od najznačajnijih generatora zaposlenosti u svetskoj privredi ali je teško tačno proceniti zastupljenost ovog modela poslovanja zato što se ne prepoznaje kao posebna forma organizovanja. Razlog zbog kog se često ne pravi razlika između porodičnog biznisa i preduzetništva je to što se nakon određenog protoka vremena, razvoja biznisa i uključivanja drugih lica, teško može ustanoviti u kojoj meri je vlasništvo i dalje u rukama porodice i koliko je učešće članova porodice.

Poznato je da svaki oblik privredne aktivnosti teži ostvarivanju određenih ciljeva koji ne retko budu vodilja u opredeljivanju za određenu formu biznisa. Ljudi koji se van porodičnog biznisa organizuju i povezuju imaju interes koji se ogleda u obavljanju određene delatnosti radi sticanja dobiti, kojom pojedinci obezbeđuju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici dugoročno ulaganje sopstvenog kapitala. Sa druge strane, porodični biznis vode ljudi koji su povezani rodbinskim vezama i osim cilja koji se ogleda u prinosnom uvećanju uloženog kapitala, vode se i drugim ciljevima koji podrazumevaju obezbeđenje posla za članove porodice, jačanje predanosti poslu i porodici, izgradnju poverenja, intenzivnije međusobno povezivanje, sticanje znanja kao i dugoročnu brigu o članovima porodice.

Postati deo porodičnog biznisa, poseban je put u preduzetništvo pa samim tim započinjanje, razvijanje i održavanje porodičnog posla veliki je izazov kako za preduzetnika, kao osnivača porodičnog posla, tako i za buduće generacije u porodici koje taj posao nasleđuju. Potomci preduzetnika koji vode porodične firme, odrastaju uz ovakve firme, a ulazak u svet porodičnog biznisa predstavlja za njih priliku i pruža potencijalno velike mogućnosti i iznad svega osećaj pripadnosti i ponosa.

Vodjenje biznisa u današnjim uslovima privređivanja je otežano zbog izraženih i stalno prisutnih izazova sa kojima se suočavaju sve vrste biznisa a naročito porodični biznisi koji moraju da rešavaju mnoga pitanja koja su specifična za njihov vlasnički status. Veoma je važno priznati da je upravljanje u porodičnim firmama često mnogo kompleksnije nego upravljanje u firmama u kojima porodični odnosi ne utiču na odlučivanje iz razloga što se u porodičnim firmama se ne upravlja samo poslom, nego i porodicom.

Jedna od vodilja disertacije je težnja da se porodičnom biznisu posveti posebna pažnja i da se kao takav samostalno posmatra i istraži pri čemu je evidentna i tendencija ukazivanja na najvažnije oblasti kao što su: strateški nastup, planiranje sukcesije ključnih upravljačkih pozicija, zapošljavanje članova porodice i privlačenje kvalifikovanih menadžera koji su presudni za održavanje i razvoj ovakvog oblika poslovnog organizovanja.

U disertaciji je poseban naglasak stavljen i na uticaj organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost, kao i njihov uticaj na efikasnost i efektivnost poslovanja. Pozitivno uticanje na ponašanje ljudi u organizaciji ima za cilj kreiranje organizacije koja će biti ne samo efikasnija nego i prijatnija za rad ljudi. Organizaciona posvećenost je stepen do kog se zaposleni poistovećuje sa određenom organizacijom i njenim ciljevima a kao takva je posebno izražena u porodičnim poslovanjima u kojoj uključeni žele i da ostanu.

Ključne reči:

Porodični biznis, razvoj, organizaciona posvećenost, međuljudski odnosi.

STRATEGIC OPTIONS OF FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract

Family business is one of the most important generators of employment in the world economy, but it is difficult to accurately estimate the representation of this business model because it is not recognized as a special form of organization. The reason why there is often no distinction between family business and entrepreneurship is that after a certain passage of time, business development and involvement of others, it is difficult to determine the extent to which ownership is still in the hands of the family and the participation of family members.

It is known that every form of economic activity strives to achieve certain goals that are often the guide in opting for a particular form of business. People who organize and connect outside the family business have an interest that is reflected in performing a certain activity for the purpose of gaining profit, by which individuals provide daily subsistence and owners long-term investment of their own capital. On the other hand, family business is run by people who are related and in addition to the goal reflected in the return on investment, there are other goals that include providing jobs for family members, strengthening commitment to work and family, building trust, more intensive interconnection, acquiring knowledge as well as long-term care for family members.

Becoming a part of the family business is a special path to entrepreneurship, so starting, developing and maintaining a family business is a great challenge for the entrepreneur, as the founder of the family business, and for future generations in the family who inherit that business. Descendants of entrepreneurs who run family businesses, grow up with such companies, and entering the world of family business is an opportunity for them and provides potentially great opportunities and, above all, a sense of belonging and pride.

Running a business in today's business conditions is difficult due to the pronounced and ever-present challenges faced by all types of businesses, especially family businesses, which have to deal with many issues that are specific to their ownership status. It is very important to recognize that management in family firms is often much more complex than management in firms where family relationships do not influence decision-making because family firms manage not only the business but also the family.

One of the guiding principles of the dissertation is the tendency to pay special attention to the family business and to observe and research it independently, with a tendency to point out the most important areas such as: strategic approach, planning the succession of key management positions, hiring family members and attracting qualified managers who are crucial for the maintenance and development of this form of business organization.

In the dissertation, special emphasis is placed on the influence of organizational behavior on organizational commitment, as well as their influence on the efficiency and effectiveness of business. Positively influencing the behavior of people in the organization aims to create an organization that will be not only more efficient but also more pleasant for the work of people. Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and as such is especially pronounced in family businesses in which those involved want to stay.

Key words:

Family business, development, organizational commitment, interpersonal relationships.

SADRŽAJ

UVODNI DEO - OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE

OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE.....	11
1. DEFINISANJE I OPIS PREDMETA ISTRAŽIVANJA	11
2. PREGLED VLADAJUĆIH STAVOVA I SHVATANJA U LITERaturi U PODRUČJU ISTRAŽIVANJA	13
3. OBRAZLOŽENJE O POTREBI ISTRAŽIVANJA	15
4. POLAZNE HIPOTEZE	17
5. CILJ ISTRAŽIVANJA I OČEKIVANI NAUČNI DOPRINOS.....	17
6. PLAN ISTRAŽIVANJA, STRUKTURA I PRIMENJENE METODE	18
7. REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA- način izbora, veličina i konstrukcija uzorka	19
8. OPIS STRUKTURE RADA	20
1. POJMOVNO ODREĐENJE PORODIČNOG BIZNISA	24
1.1. PORODICA, PORODIČNI ŽIVOT I PORODIČNI POSLOVI U ZEMLJI I SVETU	25
1.2. DEFINICIJA I BAZIČNE KARAKTERISTIKE PORODIČNOG BIZNISA	28
1.3. RESURSI U PORODIČNOM BIZNISU	31
1.3.1. Fiksni kapital.....	32
1.3.2. Opticajni kapital.....	33
1.3.3. Programi poslovanja i ponuđeni asortiman.....	34
1.3.4. Pozicija u kanalim proizvodnje i/ili prometa	36
1.3.5. Lokacija	37
1.3.6. Tehnologija poslovanja	39
1.3.7. Kupci kao resurs	40
1.3.8. Kadar kao resurs	43
1.3.9. Kvalitet rada i ugled firme	44
1.3.10. Poslovne veze i uspostavljeni odnosi.....	45
1.3.11. Znanje, informacije i ideje kao resurs	47
1.3.12. Emocionalna inteligencija kao resurs.....	49
1.4. NIVELISANJE RESURSA I IZBOR STRATEGIJE RESURSA	51
1.5. TRŽIŠTA U PORODIČNOM BIZNISU	53

2.	ŽIVOTNI CIKLUSI U PORODIČNOM BIZNISU	56
2.1.	ŽIVOTNI CIKLUSI VEZANI ZA POSLOVANJE I RAZVOJ PREDUZEĆA	57
2.1.1.	Životni ciklus proizvoda	58
2.1.2.	Životni ciklus preduzeća	59
2.2.	ŽIVOTNI CIKLUSI VEZANI ZA NASLEĐIVANJE I PROMENU GENERACIJA	62
3.	OSNIVANJE I POČETAK RADA PORODIČNOG PREDUZEĆA	65
3.1.	MOTIVI ZA OSNIVANJE PORODIČNOG PREDUZEĆA	65
3.2.	POSLOVNE IDEJE - NJIHOVA IDENTIFIKACIJA I OSTVARLJIVOST	69
3.2.1.	Procenjivanje poslovnih ideja	71
3.2.2.	Izvori inovacija i stepen inovativnosti	74
3.3.	SAMOANALIZA OSNIVAČA PORODIČNOG BIZNISA	76
3.3.1.	Veštine osnivača	78
3.3.2.	Osobine osnivača	80
3.3.3.	Ponašanje osnivača	81
3.4.	VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I ZADACI PLANIRANOG PORODIČNOG BIZNISA	82
3.5.	STRATEGIJSKI PLAN POSLOVANJA I RAZVOJA PORODIČNOG PREDUZEĆA	86
4.	BAZIČNE PODELE ULOGA U PORODIČNOM POSLOVANJU	88
4.1.	PODELA ULOGA PO PROFESIJI	91
4.2.	GENERACIJSKA PODELA ULOGA	91
4.3.	PODELA POSLOVNIH ULOGA PO POLU	92
4.3.1.	Muškarci u porodičnom biznisu	93
4.3.2.	Žene u porodičnom biznisu	95
4.4.	RODBINSKE KOMBINACIJE U PORODIČNOM BIZNISU	101
4.5.	ULOGA ZAJEDNIČKIH VREDNOSTI I NORMI	107
4.5.1.	Uzori i sistem podrške	109
5.	ČINIOCI USPEHA I NEUSPEHA U PORODIČNOM POSLOVANJU	110
5.1.	EFEKTI (INDIKATORI) USPEŠNOSTI	110
5.1.1.	Psihološka i socijalna kohezija uključenih članova porodice	112
5.1.2.	Obezbeđenje egzistencijalne sigurnosi porodice	113
5.1.3.	Mogućnosti ličnog i porodičnog profesionalnog napretka	114
5.1.4.	Želja za ličnim dokazivanjem i javnim pokazivanjem	115

5.2. Činioci i posledice neuspešnosti u porodičnom biznisu.....	116
5.2.1. Objektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju	117
5.2.2. Subjektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju.....	120
5.2.3. Sukobi na relaciji: porodica - preduzeće	120
5.2.4. Sukobi na nivou porodice	122
5.3. SUPROSTAVLJENI POGLEDI I PLANOV I STARIJ I MLADIH GENERACIJA	126
5.4. ŠANSE I OPASNOSTI OD SMENE GENERACIJA U PORODIČNOM BIZNISU	129
6. STRATEŠKE MERE ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA I PREVAZILAŽENJE SUKOB A INTERESA ZBOG RAZLIČITIH MOTIVACIJA U PORODIČNOM PREDUZEĆU	132
6.1. STRATEGIJE USMERENE NA LIČNOSTI ODGOVORNIH ČLANOVA PORODICE.....	135
6.2. STRATEGIJE USMERENE NA POSAO	138
6.3. STRATEGIJE USMERENE NA OPTIMALNU RASPODELU POSLOVA I ZADATAKA ČLANOVA PORODICE	140
6.4. STRATEGIJE USMERENE NA PODELU DELJIVE IMOVINE	141
6.5. STRATEGIJE USMERENE NA REDEFINISANJE ULOGA ČLANOVA PORODIČNOG PREDUZEĆA	143
6.6. STRATEGIJE PROFESIONALIZACIJE MENADŽMENTA ZASNOVANE NA DOVOĐENJU STRUČNJAKA SA STRANE.....	144
6.7. PORODIČNI STRATEGIJSKI PLAN ZA ELIMINISANJE MOGUĆIH NASLEDNIH KONFLIKATA	148
6.8. PREVLAĐAVANJE KONFLIKATA SA PODSTICANJEM WIN-WIN ISHODA.....	150
7. TIPOLOGIJE I SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA	152
7.1. TIPOVI I NIVOI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA PREMA NOSIOCIMA UPRAVLJAČKIH AKTIVNOSTI	154
7.2. TIPOVI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA PREMA VLASNIČKOM I INSTITUCIONALNOM STATUSU PORODIČNE FIRME	157
7.3. SISTEMI UPRAVLJANJA, ORGANIZACIJA I PROCEDURE IZVOĐENJA MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA	166
8. STRATEGIJSKI MENADŽMENT U PORODIČNOM POSLOVANJU	168
8.1. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE SA OSVRTOM NA PSIHOLOŠKI PROFILI MENADŽERA.....	170
8.2. MENADŽMENT STRATEGIJE	171
8.2.1. Strategijska organizacija firme i porodičnog poslovanja.....	171
8.2.2. Psihološki aspekti demokratije i antidemokratije	174

8.3. KADROVANJE U PORODIČNOM BIZNISU I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U PORODIČNOM PREDUZEĆU	177
8.3.1. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa prilikom formulisanja strategije poslovanja u porodičnom preduzeću	180
8.4. MARKETING STRATEGIJE U PORODIČNOM BIZNISU	181
8.4.1. Pozicione strategije marketinga	185
8.4.2. Strategije asortimana i kupaca	188
8.4.3. Konkurentske strategije marketinga.....	190
8.4.4. Strategije marketinga zasnovane na modelima planiranja marketinga	194
8.4.5. Strategije marketinga zasnovane na životnom ciklusu proizvoda	202
8.4.6. Cenovne i necenovne strategije marketinga	204
8.4.7. Marketing strategije u 21. Veku	206
8.5. FINANSIJSKE STRATEGIJE	208
8.5.1. Predmet finansijskog menadžmenta u preduzećima.....	208
8.5.2. Upravljanje finansijskim sredstvima preduzeća.....	209
8.5.4. Upravljanje poslovnim kapitalom i njegovim obrtom.....	212
8.5.5. Upravljanje izvorima kapitala	213
8.5.6. Finansijska analiza, kontrola i revizija	214
8.6. RAZVOJNE STRATEGIJE PORODIČNIH PREDUZEĆA	216
8.6.1. Razvojne strategije prema pravcima širenja biznisa	216
8.6.2. Razvojne strategije prema načinu ostvarivanja napretka	219
8.6.3. Razvojne strategije prema prostorima strateškog i operativnog delovanja	221
8.7. MIKS STRATEGIJA U PORODIČNOM BIZNISU	222
8.8. PROCES IMPLEMENTACIJE STRATEŠKIH ODLUKA	223
8.8.1. Kontrola i revizija biznis strategije	224
9. USLOVI POSLOVANJA I PROBLEMI SEKTORA MSPP	227
9.1. ZNAČAJ SEKTORA MSPP I ANALIZA RAZVIJENOSTI U REPUBLICI SRBIJI.....	227
9.2. REGULATORNO OKRUŽENJE I USLOVI POSLOVANJA	232
9.3. PORODIČNO PREDUZETNIŠTVO U EVROPSKOJ UNIJI	234
9.3.1. Profitabilnost sektora MSPP i uporedna analiza sa EU	237
9.3.2. Preduzetništvo i integracija u EU.....	238
9.3.3. Prednosti i izazovi pristupanja EU.....	241

10. MOGUĆNOSTI RAZVOJA PORODIČNOG PREDUZETNIŠTVA U DOMAĆEM DRUŠTVENO-EKONOMSKOM AMBIJENTU.....	244
10.1. PRIVREDNI AMBIJENT I SPECIFIČNOSTI TRANZICIONOG OKRUŽENJA POSMATRANOG KROZ ISTORIJU	244
10.2. PERSPEKTIVE PORODIČNOG BIZNISA.....	248
10.3. FORME ORGANIZOVANJA PORODIČNOG POSLA	250
10.4. PORODIČNE FIRME U SRBIJI I PROBLEMI U POSLOVANJU	252
11. USPEŠNA PORODIČNA PREDUZEĆA U ZEMLJI I SVETU	255
12. ANKETA I ANKETNI REZULTATI.....	259
12.1. PITANJA IZ ANKETNOG UPITNIKA I ALTERNATIVNI ODGOVORI	260
12.2. REZULTATI ANKETE.....	265
12.3. ANALIZA I OCENA ANKETNIH REZULTATA	266
13. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	277
13.1. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	277
14.LITERATURA	286

UVODNI DEO:

**OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE
DISERTACIJE**

OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE

Istraživanju se pristupilo tako što su se u prvoj fazi na osnovu teorijskih razmatranja definisale polazne hipoteze, da bi se u daljem radu postavljene hipoteze analizirale kroz proces empirijskog istraživanja i utvrdile konkretnim i merljivim nalazima i rezultatima.

Ključni segmenti istraživačkog postupka mogu se sagledati kroz sledeće faze:

- Definisanje i opis predmeta istraživanja
- Pregled vladajućih stavova i shvatanja u literaturi u području istraživanja
- Obrazloženje o potrebi istraživanja
- Polazne hipoteze
- Cilj istraživanja i očekivani naučni doprinos
- Plan istraživanja, struktura i primenjene metode
- Realizacija istraživanja
- Opis strukture rada

1. DEFINISANJE I OPIS PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Definisanje predmeta istraživanja predstavlja prvi nivo naučnog istraživanja pa se zato u ovom delu prikazuje lokacija problema istraživanja, njegove komponente kao i razlozi zbog kojih je izabran. Predmet istraživanja ove doktorske disertacije je porodični biznis, njegove specifičnosti i mogućnost primene inventivnih pristupa kao efikasnih metodoloških oruđa za uspešno obavljanje njihovih društveno odgovornih poslova. Reč je o identifikovanju a takođe i kreiranju aplikativnih strategija poslovanja različitih sadržinskih i funkcionalnih određenja, primenjivih u različitim granskim oblatima porodičnog biznisa.

Imajući u vidu da i kod nas i u savremenom svetu znatan broj preduzetničkih organizacija koje se bave određenim privrednim i društvenim poslovima predstavljaju inokosne firme ili su privredna društva porodičnog karaktera, jasno je da ekonomska nauka ima zadatak da znatnim delom svoga angažovanja bude usredsređena na rešavanje problema iz ovog oblika stvaralaštva, a takođe i na kreiranje modela uspešnog poslovanja u ovom statusnom obliku privređivanja. Primenujući navedeni zadatak na našu privrednu praksu dolazi se do zaključka da je on utoliko sadržajnije i složeniji a svakako i društveno odgovorniji, imajući u vidu da tokom cele druge polovine 20-tog veka, ovaj statusni model privređivanja uopšte nije bio adekvatno afirmisan. Nakon ovog perioda, pod uticajem ekonomske globalizacije i tendencije za kulturnim i tehnološkim ujednačenjem znanje u svetu je postalo značajno dostupnije a samim tim se i beleži privredni rast i razvoj svetskih ekonomija.

Poređenje ekonomskog položaja i razvijenosti Srbije sa ostalim svetskim ekonomijama kroz vreme, ukazuje na zaključak da Srbija permanentno zaostaje i biva svrstana među slabije zemlje u regionu, pri čemu pokazatelji stepena razvijenosti beleže skromna poboljšanja kroz vreme. Uzimajući u obzir ovakvu situaciju stiče se utisak da odavno započeti proces tranzicije se neće skoro završiti jer se ne kreće uzlaznom putanjom kako bi trebalo, već više liči na kružno kretanje i stalno počinjanje ispočetka.

Definisanje predmeta istraživanja svoje uporište ima i u savremenim uslovima globalnog dinamičnog poslovanja sa rastućim nivoom konkurentskih zahteva koji nameću potrebu osavremenjivanja i promene organizacionog ponašanja koji se suočavaju sa dva izazova. Sa jedne strane je izazov kreiranja rastućeg profita koji omogućava kako opstanak tako i kontinuitet uspešnog poslovanja same organizacije i ekonomski rast nacionalne ekonomije, a sa druge strane je izazov ljudskih resursa i njihove posvećenosti organizaciji u realizaciji postavljenih ciljeva. Posvećenost ljudskih resursa, odnosno svih uključenih u porodični biznis se odražava i na ukupan društveni i organizacioni ambijent.

Polazeći od predhodno navedenog predmeta istraživanja rada primarno je usmeren na:

- sagledavanje specifičnosti porodičnog biznisa u našim uslovima privređivanja,
- sagledavanje perspektiva strategijskog i operativnog razvoja porodičnog biznisa u ambijentu otvorenog tržišta, koncentracije i centralizacije kapitala i svakako nezaobilaznog procesa globalizacije,
- upoznavanje sa modernim i u praksi dokazanim modelima vođenja porodičnih firmi u zemlji i savremenom svetu, koji mogu naći i adekvatnu uspešnu primenu i u ambijentu poslovanja naših porodičnih preduzeća,
- identifikovanje aplikativnih strategija menadžmenta, marketinga, finansija i razvoja, čije poznavanje i primena pružaju šansu našim preduzetnicima i top menadžerima da uspešno pokrenu i vode svoj porodični biznis, i
- pružanje ogovarajućeg teorijskog doprinosa razvoju nauke o menadžmentu i preduzetništvu u specifičnom statusu porodičnog poslovanja, imajući pritom u vidu sve endogene i egzogene izazove koji se, u savremenom vremenu, pojavljuju pred ovim tipom menadžera i preduzetnika.

Važno mesto u predmetu doktorske disertacije zauzima analiza porodičnog preduzetništva pri čemu se porodica posmatra kao društveno-ekonomska zajednica, koja ima svoju preduzetničku funkciju.

2. PREGLED VLADAJUĆIH STAVOVA I SHVATANJA U LITERATURI U PODRUČJU ISTRAŽIVANJA

Izučavajući različite epohe u razvoju ekonomske misli vrlo lako se može uočiti da su se kroz vreme menjali pristupi, izučavanja, koncepti i zalaganja pa tako teoretičari shodno vremenu u kom su živeli zauzimaju različite stavove od svojih predhodnika.

Držeći se i vodeći se često citiranom sintagmom *Laissez faire* (lese fer), koji predstavlja prvu teoriju u modernoj ekonomiji i koja u slobodnom tumačenju izražava stav: “neka stvari u privredi idu svojim tokom, bez mešanja države“, današnji ekonomski teoretičari najvećim delom prihvataju i glorifikuju ovaj stav, zalažući se za politiku koja se ne meša u tržišne odnose između pojedinaca i učesnika na tržištu.

Smatra se da je pojam nastao (*laissez faire*) 1681. godine i da ga je uveo tadašnji francuski minister finansija Jean-Batista Colbert kao odgovor na zahteve preduzetnika da ih država pusti da rade. Sintagma “*laissez-faire*” je postala sinonim za ekonomsku politiku koja se oslanja na prirodnom pravu građana i ravnopravnosti koja samim tim ne sme nikoga posebno štiti na tržištu. Pojam je koristio i 1776. škotski teoretičar Adam Smit u knjizi “Bogatstvo naroda” koja se smatra prvom značajnom literaturom za modernu ekonomiju. *Laissez-faire* teorija je bila prihvaćena širom sveta u 19. veku, kada je i zabeležen najveći napredak i povećanje bogatstva, tokom industrijske revolucije.

Kasnije, u prvoj polovini 20. veka kada je nastupila Velika depresija, mnogi ekonomisti i političari su okrivili *laissez faire*. U 20. veku pojavili su se brojni kritičari koji su pokušavali dokazati kako država ne sme da pusti da privreda ide svojim tokom. Najveći kritičar bio je engleski ekonomista John Meynard Keynes koji je 1926. godine napisao knjigu “Kraj *Laissez-fairea*”, a potom i niz dela gde je naglašavao potrebu državne intervencije. Dž.M. Kejn se smatra tvorcem državnog intervencionalizma¹ i jednim od najvećih svetskih umova na polju ekonomske naučne misli. Kejn i njemu priklonjeni tzv. neokejnijanski teoretičari su zagovarali znatno veće uključivanje države u privredni i društveni život i shodno tome i podruštvljavanje ključnih društvenih resursa.

Sa druge strane našli su se teoretičari i u prvom redu ekonomisti Austrijske škole koji su čvrsto branili *laissez-faire* i pokušavali da dokažu u ekonomskoj teoriji suludost njegovih ideja. Međutim političarima je Keynsova ideja državne kontrole nad privredom zvučala privlačno, pogotovu zato što su imali teorije iza kojih mogu stati kada treba da narodu da opravdaju priče o svojim dobrim namerama. Mnoge vlade su nakon II svetskog rata i Keynsove smrti prihvatile njegove preporuke, što je dovelo do pojačanog državnog protekcionizma i raznih ograničenja u međunarodnom trgovanju. Kako bi države mogle da pribave potreban novac za intervencije, one su počela da neke nove poreze uvode a neke da podižu.

Takvu politiku je uspeo da ublaži 1970-ih Milton Friedman, ali ni njegova Čikaška škola više nije mogla potpuno podržati *laissez-faire* ekonomiju. Stvari su jednostavno otišle toliko daleko, da je danas gotovo nemoguće zamisliti državu koja ne daje subvencije, koja uopšte ne reguliše ekonomiju ili u kojoj nema protekcionizma prema pojedinim proizvođačima. Tako da je danas *laissez-faire* pojam za nešto čemu istinski liberali i ljubitelji slobodnog tržišta teže a što je u praksi teško, i gotovo nemoguće u potpunosti primeniti.

Savremeni teoretičari iz domena ekonomske nauke zauzimaju neoliberalistički stav i današnje shvatanje polazi od stanovišta da je privatno svojinski model privređivanja ideološki i institucionalno neprikosnoven i da ga kao dominirajući ne treba menjati, već ga treba samo kvalitativno dograđivati i poboljšavati.

Međutim i dalje postoje sporadični prigovori izvesnih uglednih ekonomista u svetu, kao npr. prigovori nobelovca Džozefa Stiglica² koji smatra da je došao kraj neoliberalne euforije i da će se ljudsko društvo zbog krize i socijalnog raslojavanja potpuno urušiti, ako se ova euforija nastavi, što ne dopire do svesti vladajućih svetskih i nacionalnih političkih elita. Procesima neobuzdane privatizacije, deregulacije (napušanja koncepta socijalno odgovorne države) i korporatizacije (prenosa brojnih državnih nadležnosti iz domena ekonomije i socijalne na privatni sektor) nastavljaju se ubrzanim tempom u celom svetu, sa izuzetkom Kube i Severne Koreje.

Važno je napomenuti da se danas u naučnoj i publicističkoj praksi najviše prevodi i koristi literatura sa Zapada, pre svega iz SAD i Velike Britanije, a donekle i iz drugih ekonomski i naučno razvijenih zapadnih zemalja. Ta literatura uglavnom glorifikuje stavove tzv. Čikaške škole, preminulog ekonomiste i dobitnika Nobelove nagrade-monetariste Miliona Fridmana, koji se u svojim radovima i nastupima zalagao za afirmaciju makro ekonomskog koncepta neoliberalne ekonomije sa potpuno slobodnim delovanjem ekonomskih tj. tržišnih zakona.

Preliminarna analiza literature o porodičnom biznisu, ukazala je na činjenicu da se znatan deo kvalitetnih saznanja o ovom statusnom tipu biznisa „krije“, tj. nalazi u brojnim radovima - raznovrsnog sadržinskog karaktera, koji u bazičnom naslovu ne sadrže naziv „porodični biznis“. Drugim rečima, porodični biznis - kao specifičan statusni tip biznisa, obrađivan je na odgovarajuće načine, u pojedinim poglavljima, glavama i odeljcima radova sa drugim bazičnim naslovima. Da se zaključiti da teorijska ekonomija se maksimalno prilagođava ideološkom trendu i sve što se iz domena teorijske i praktične ekonomije oficijelno istražuje a potom i publikuje odnosi se uglavnom danas na privatni sektor stvaralaštva, pri čemu se ne pravi razlika i ne odvajaju porodični biznis kao posebna oblast.

Ukoliko se u proširenom smislu izražavanja stavi znak jednakosti između privatnog i porodičnog biznisa (jer svaki privatni vlasnik ili suvlasnik kapitala ima i neku porodicu) može se po uprošćenom tumačenju (u osnovi pogrešnom tumačenju) takođe zauzeti stav da je najveći deo aktuelne ekonomske literature, upravo vezan za ovaj biznis.

Ovakvo tumačenje nezavisno je od toga da li se konkretni vlasnik ili suvlasnik biznisa, bavi svojim poslom u inokosnoj, ortačkoj (partnerskoj) ili u akcionarskoj (deoničarskoj) firmi.

Razlike između pojmova privatnog biznisa i porodičnog biznisa svakako postoje. Suštinska razlika ogleda se u tome što se pod pojmom porodičnog biznisa podrazumevaju oni tipovi—bilo koga biznisa, koga vode i obavljaju kolektivno isključivo članovi određene porodice. Navedeni u obavljanju svoga posla mogu imati angažovane i najamne radnike, a takođe i angažovane menadžere (rukovodioce pojedinih odeljenja i pogona), ali u osnovi strateške odluke, vezane za poslovanje i razvoj firme donose a takođe i sprovode članovi porodice.

3. OBRAZLOŽENJE O POTREBI ISTRAŽIVANJA

U preliminarnim istraživanjima i samom početku rada na disertaciji svesna sam činjenice da predmet istraživanja (porodični biznis) je po prirodnom toku stvari skoro svakodnevno podložan promenama ideološkog, institucionalnog (zakonodavnog), tržišnog, monetarno kreditnog, fiskalnog, investiciono-razvojnog i drugog karaktera. Nesporeći promenljivost okruženja i ambijenta za privređivanje, tri su relevantna razloga koja su me lično opredelila za prijava teme vezanu za porodični biznis.

Prvi razlog, ujedno i najvažniji je lične prirode i ogleda se u samoj uključenosti u porodični biznis od momenta započinjanja poslovne karijere. Od inicijalnog uključivanja u biznis i rada u očevom preduzeću koje se bavilo transportom i prodajom roba u zemlji i inostranstvu postala sam svesna prednosti i nedostataka ovakvog načina poslovanja. Iako suočena sa tada za mene nepremostivim preprekama svesna sam prednosti ovog načina poslovanja.

Nakon sticanja formalnog obrazovanja, stekla sam i sposobnost sagledavanja poslovanja na drugačiji način koji mi je pomogao da razrešim mnoge dileme koje u početnom periodu su za mene predstavljale prepreku. Kontinuirana uključenost u porodični biznis mi je stavila do znanja da u porodičnom preduzetništvu treba biti vešt, preskočiti sve prepreke i iskoristiti prednosti ovog načina poslovanja. Danas, kao neko ko je uključen u firmi koju je osnovao suprug i koja se bavi proizvodnjom i prodajom odeće od jeansa zauzimam stav da porodična firma koja je zasnovana na zdravim, realnim i iskrenim odnosima i koja se vodi umešnim menadžersim delovanjem uz pretpostavku uspostavljenе dobre komunikacije među timom, može obezbediti siguran posao članovima porodice i ojačati samu porodicu.

Imajući u vidu da porodični biznis, pored svojih specifičnosti sadrži u sebi i određena porodična motivaciona određenja posebnih karakteristika (npr. briga o budućnosti dece), nametnula sam sebi obavezu da karakteristike porodičnog biznisa precizno identifikujem, analiziram a samim tim, sadržinski i kvalitativno ocenim u cilju pružanja korisnih saznanja kako se ovaj biznis može dalje usavršavati i dograđivati.

Drugi razlog se odnosi na činjenicu da privatni biznis postaje dominirajući oblik biznisa, u okviru koga (privatnog) biznisa, porodični biznis zauzima sve značajnije mesto. Drugim rečima očito je da intenzivan razvoj porodičnog biznisa u realnoj sferi privređivanja, zahteva i odgovarajuće “teorijsko praćenje”, zasnovano na korektnim istraživačkim postupcima i analizama.

Treći razlog za opredeljivanje navedene teme nadovezuje se na prethodnu konstataciju. Odnosi se takođe na činjenicu da porodični biznis – kao specifična forma privatnog biznisa, nije u našoj istraživačkoj i naučnoj praksi dovoljno i adekvatno analitički proučen, imajući u vidu da taj tip biznisa ima i odgovarajuće kulturološke, religijske, regionalne, strukovne i druge specifičnosti, koje sa svoje strane svakako utiču na zastupljenost i načine obavljanja ovog biznisa.

Važno je napomenuti i dobro poznatu činjenicu da je tradicija i patrijarhalno vaspitanje odlika Novog Pazara, u kom se još uvek posebno vodi računa o porodičnim tradicijama i odnosima koji se kao takvi mogu uspešno pretočiti u poslovni uspeh. Imajući u vidu da je Novi Pazar mesto gde se još uvek visoko cene porodične vrednosti, smatram da je on kao takav plodno tlo za razvoj porodičnih biznisa što je i potkrepilo moju odluku o izboru teme za doktorsku disertaciju.

Vodeći se inicijalnom kapislom da je međusobno poverenje kamen temeljac za uspeh, pri čemu svi uključeni u porodični biznis imaju zajednički, jedinstven cilj kom zajedničkim snagama teže, smatram da je porodični biznis jedan od načina za izgrađivanje i jačanje kako porodične firme kvalitetnim menadžerskim performansama, tako i porodice kao celine pod uslovom da je on zasnovan na zdravim, korektnim i iskrenim odnosima.

Navedeni razlozi za odabir predmeta istraživanja će se posmatrati u kontekstu dinamičnih civilizacijskih promena koje karakterišu savremenu privredu i savremeno društvo.

4. POLAZNE HIPOTEZE

U skladu sa predmetom istraživanja, disertacija se zasniva na sledećim polaznim hipotezama:

1. Za razvoj porodičnog preduzetništva važno je stvoriti dobru osnovu i adekvatan stratejski pristup od strane porodica koje planiraju započinjanje posla i od strane relevantnih državnih institucija.
2. Ključni element za razvoj porodičnog biznisa je je individualni preduzetnik koji ima dobru ideju a pri tom želju i potrebu da istu realizuje.
3. Porodični biznis ima izuzetne specifičnosti, koje ga određuju i istovremeno i diferenciraju od drugih svojinskih i organizacionih modela biznisa.
4. Svi zainteresovani preduzetnici nemaju podjednake uslove za pokretanje i vođenje porodičnog posla.
5. Upravljanje u porodičnim firmama često mnogo kompleksnije nego upravljanje u firmama u kojima porodični odnosi ne utiču na odlučivanje.
6. Najveći broj porodičnih firmi ima vrlo kratak životni vek zbog slabosti koje su inherentne porodičnim firmama.

5. CILJ ISTRAŽIVANJA I OČEKIVANI NAUČNI DOPRINOS

Bazični cilj istraživačkog rada sastoji se u tome da se, shodno društvenom i ekonomskom značaju, kao i specifičnostima porodičnog biznisa identifikuju a svakako i kreiraju i odgovarajući inventivni strateški pristupi i modeli – aplikativnog karaktera, koji preduzetnicima i top menadžerima u ovoj oblasti društvenog stvaralaštva mogu biti ne samo strateški i operativni putokazi, već takođe mogu predstavljati i efikasna metodološka oruđa za uspešno obavljanje njihovih društveno odgovornih poslova. Reč je o identifikovanju i kreiranju aplikativnih strategija poslovanja različitih sadržinskih i funkcionalnih određenja, primenljivih u različitim granskim oblastima porodičnog biznisa.

Nastojanje u pogledu cilja istraživanja se pritom proširuju i na inventivno kombinovanje različitih strategija i stratejskih pristupa u cilju dobijanja kreativno opredeljenih aplikativnih strateških kombinacija-tzv.miksova strategija.

Nužno je istaći i činjenicu da istaknuti bazični cilj istraživanja funkcionalno prati i set korisnih sekundarnih ciljeva. Preciznije rečeno radi se o zadacima koji imaju za cilj u prvom redu da se na adekvatan i naučno korektan način pojmovno osvetle brojne nepoznanice i dileme vezane za funkcionisanje i razvoj porodičnog biznisa. Već je i preliminarno istraživanje, ukazalo na činjenicu da se brojni faktori koji opredeljuju uspešnost ovog biznisa, mogu svrstati u nedovoljno proučenu oblast nepoznanica i dilema.

Rezultati koji se očekuju kroz rad na istraživanju i izradi ove doktorske disertacije su veoma raznovrsni i zadiru ne samo u domen klasične ekonomije, već sa svoje strane imaju i brojne implikacije socijalnog, psihološkog i drugog karaktera.

Prihvatajući činjenicu da se privreda i društvo ciklično i spiralno razvijaju, kroz pripremu i izradu rada a takođe i kroz izvođenje validnih zaključaka, želim naučnoj javnosti, preduzetnicima, menadžerima i zainteresovanim licima, koji se bave porodičnim biznisom ili imaju ambicije u pogledu otpočinjanja ove vrste posla da pružim određene kvalitetne informacije iz navedenog domena. Informacije koje će biti navedene i aspekti poslovanja koji se obrađuju treba da preduzetnicima i menadžerima porodičnih preduzeća predstavljaju kvalitetno teorijsko uporište i da postave bazične putokaze u kom pravcu i na koji način da organizuju i vode svoj individualni a u isto vreme i društveno odgovorni posao.

Društveni cilj rada se ogleda u stepenu primenjivosti rezultata istraživanja u praksi u smislu održivosti porodičnog posla, jačanja društveno-ekonomskog položaja porodice kao i indentifikovanje modela kojima se u konkretnim uslovima može poboljšati i pospešiti porodično preduzetništvo.

6. PLAN ISTRAŽIVANJA, STRUKTURA I PRIMENJENE METODE

Imajući u vidu da je tema doktorske disertacije multidisciplinarnog karaktera, odnosno ne obuhvata strukovna određenja samo iz oblasti ekonomije i menadžmenta, već tretira i specifične pojmove iz domena psihologije, socijalnih odnosa i kulture, rad inkorporira u sebi više aplikativnih metoda korišćenih u samoj pripremi i izradi. U naučnom istraživanju, formulisanju i prezentovanju rezultata istraživanja disertacije od opštih naučnih metoda, posebno navodim sledeće metodološke pristupe:

Metod deskripcije- koji se koristi prilikom predavljanja određenih teorijskih koncepta, stavova i činjenica vezanih za pojmovno određenje disertacije.

Metod inovativnog rasčlanjavanja i funkcionalnog spajanja- pojmova, pojava i procesa različitog karaktera, koji su od značaja za dobijanje kvalitetnih informacija i saznanja vezanih za funkcionalnost obavljanja poslova porodičnog biznisa.

Metod indukcije i dedukcije- koristiće se u ciju iznalaženja uopštenih odgovora na pitanja postavljena u disertaciji, kao i za dokazivanje ili odbacivanje postavljenih početnih hipoteza.

Metodi konkretizacije i apstrakcije- usmereni na dobijanje validnih zaključaka. Metod apstrakcije koristiće se prilikom izdvajanja i analiziranja specifičnih elemenata koji mogu presudno uticati na uspešnost organizacije i vođenja porodičnog biznisa, kao i radi izdvajanja bitnog od sporednog. Metod konkretizacije će se koristiti prilikom približavanja teorijskih pojmova domaćoj praksi privređivanja.

Metod anketiranja- koji se zasniva na operativnom planu da se anketiranje izvede na različitim mestima i po različitim sadržinskim osnovama.

Statistički metod- koristiće se u svim situacijama kada ga je potrebno i moguće koristiti a bazično prilikom predstavljanja rezultata empirijskog istraživanja za dobijanja egzaktnih relevantnih informacija.

7. REALIZACIJA ISTRAŽIVANJA način izbora, veličina i konstrukcija uzorka

Sadržaj i značaj odabrane teme nameće obavezu opsežnih anketnih i drugih istraživanja na terenu. Teorijske spekulacije i zaključci su jedno, a uvid u stvarno poslovanje porodičnih preduzeća na terenu je nešto sasvim drugo. Držeći se drevne kineske izreke da "jedan pogled otkrije više istine nego hiljade reči" dala sam sebi zadatak da anketiram i na druge načine upoznam i proučim stotine porodičnih preduzeća, koja sa više ili manje uspeha obavljaju svoj posao.

Istraživanje je sprovedeno u domaćim kompanijama, pri čemu su uzete u obzir inokosne firme, društva lica i društva kapitala porodičnog karaktera. Porodične firme koje svoje poslovanje realizuju na ovom području će biti podvrgnute komparativnoj analizi radi upoređivanja sa kompanijama istog opredeljenja koje posluju na području Zapadnog Balkana kako bi se stekao uvid o intenzitetu uticaja različitih parametara na kvalitet i uspešnost samog poslovanja.

U uspostavljanju kontakata i pribavljanju potrebnih podataka korišćeni su svi prihvatljivi modeli i metodi komuniciranja, a znatan broj porodičnih preduzeća sam i lično posetila. Posebna pažnja je data onim preduzećima koja ostvaruju natprosečne rezultate u svom tržišnom poslovanju.

Veličina uzoraka je opredeljena po nekoliko relevantnih kriterijuma: prema veličini preduzeća, vrsti delatnosti, tržišnoj poziciji, broju članova porodice uključenim u opredeljeni biznis i prema drugim bitnim određenjima.

Konstrukcija uzoraka se određuje na osnovu tipa informacija koje treba pribaviti, pri čemu sam prvo izvršila selekciju i razvrstavanje neophodnih informacija sa kojima treba raspolagati, da bi opredeljeni projekat bio kvalitetno sproveden, što će u nastavku rada biti prikazano.

Važno je napomenuti da su se radi kvalitetne generalizacije zaključaka namerno u razmatranje i istraživanje uključila preduzeća različitih strukovnih (profesionalnih) opredeljenja koja su locirana u različitim mestima predmetnog područja. Obrada dobijenih podataka vršila se u mestu stanovanja i delimično u računarskom centru Internacionalnog - Univerziteta u Novom Pazaru. Sa iskrenom željom i nadom smatram da će naučni pristup na kome se rad zasniva i modelski koncepti koji se predlažu, biti u realnoj praksi uspešno potvrđeni.

8. OPIS STRUKTURE RADA

Kako bi se ispunio cilj istraživanja i odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja struktura disertacije je postavljena na sledeći način:

Uvodni deo disertacije obuhvata: definisanje problema, predmet i cilj istraživanja, polazne hipoteze, naučne metode istraživanja, način na koji se sprovodi istraživanje i očekivani doprinos doktorske disertacije.

Prvi deo rada, *Određenje porodičnog biznisa, razvoj i specifičnosti menadžmenta porodičnog biznisa* predstavlja teorijski, odnosno retrospektivni deo u kojem je predstavljena teorijska osnova, zatim dat prikaz osnovnih definicija i stavova brojnih autora u cilju objašnjenja značaja i specifičnosti menadžmenta porodičnog biznisa. Ovaj deo disertacije sastoji se iz 5 poglavlja.

Prvo poglavlje naslovljeno je *Pojmovno određenje porodičnog biznisa* u kom se posmatra razvoj ekonomske misli od antičkih vremena do danas i definišu faktori koji utiču na održivost porodičnog biznisa.

U drugom poglavlju koje nosi naziv *Životni ciklusi u porodičnom biznisu* tretirana je vremenska i razvojna cikličnost porodičnih preduzeća, pri čemu su sagledane kadrovske, organizacione kao i programske transformacije koje je neophodno sprovesti kako bi se obezbedio potencijal daljeg rasta.

U trećem poglavlju koje se bavi *Osnivanjem i početkom rada porodičnog preduzeća* pošlo se sa opisivanjem ličnih i porodičnih motivacionih podsticaja, koji se u praksi pojavljuju, i koji predstavljaju bazične emocionalne činioce za pokretanje i vođenje biznisa porodičnog tipa. U ovom poglavlju je nešto više reči i o specifičnosti vizije, misije, ciljeva i zadataka, koje se pojavljuju i izražavaju, pri čemu oni predstavljaju bazične konceptijske i sadržinske osnove koje služe za kreiranje politike, strategije i taktike poslovanja i koji se zapravo putokazi u vođenju opredeljenog porodičnog biznisa.

Četvrto poglavlje naslovljeno sa *Bazične podele uloga u porodičnom poslovanju* i bavi se razlikama u spemnosti i sposobnosti između muškaraca i žena kada je u pitanju otpočinjanje posla, kao i interesima i oblicima uključivanja u biznis ostalih članova porodice, potomaka osnivača i naslednika određenog porodičnog biznis.

U petom poglavlju, *Činioci uspeha i neuspeha u porodičnom poslovanju* obrađuju se različiti činioci eksternog i internog karaktera, koji sa svoje strane, kao specifični, mogu da doprinesu uspehu ili neuspehu konkretnog porodičnog preduzeća.

Drugi deo rada predstavlja nastavak zasnovan na teorijskoj osnovi u kom se obrađuje *Primenjivost strategijskih opcija u porodičnom poslovanju* pri čemu se u planiranju strategijskog pristupa polazi od traženja i korišćenja šansi, kao i mogućnosti korišćenja i pribavljanja adekvatnih resursa kako bi se izabrao najbolji način za primenu adekvatne strategije. Ovaj deo disertacije sastoji se od tri poglavlja (šestog, sedmog i osmog poglavlja) pri čemu se u:

Šestom poglavlju koje nosi naziv *Strateške mere za upravljanje konfliktima i prevazilaženje sukoba interesa zbog različitih motivacija u porodičnom preduzeću* obrađuju metode i načini za prevazilaženje konflikta koji su inherentni organizacijama, a koje je nekada teško kanalisati i kontrolisati, jer su oni u osnovi autonomni procesi i posebno su karakteristični u porodičnim preduzećima.

Sedmo poglavlje, *Tipologije i specifičnosti menadžmenta porodičnog biznisa* bavi se specifičnostima menadžmenta porodičnog biznisa koje uzrokuju pre svega porodično-poslovni odnosi, koji su uspostavljeni između članova porodice koji su uključeni u bavljanje biznisa.

U osmom poglavlju, *Strategijski menadžment u porodičnom poslovanju* je pažna fokusirana na izbor optimalnih modela strategijskog upravljanja, koji su načelno primenjivi u svakoj konkretnoj situaciji i koji će porodičnom preduzeću obezbediti odgovarajući željeni poslovni i društveni uspeh.

Treći deo rada bavi se *Perspektivama porodičnog biznisa u domaćem društveno-ekonomskom ambijentu i integracijama u EU*, u kom se sagledava značaj sektora MSPP i analiza razvijenosti u Republici Srbiji, zatim razmatra i analizira regulatorno okruženje i uslovi poslovanja kako bi se stvorila slika o tome gde se Srbija nalazi na svom putu ka EU. Ovaj deo rada obuhvata dodatna tri poglavlja (deveto, deseto i jedanaesto poglavlje) pri čemu:

U devetom poglavlju, *Uslovi poslovanja i problemi sektora MSPP* se govori o problemima sa kojima se suočavaju privrednici u zemlji, kao i o aktivnostima i naporima koje Republika Srbija preduzima kako bi unapredila ovaj sektor poslovanja.

Deseto poglavlje, *Mogućnosti razvoja porodičnog preduzetništva u domaćem društveno-ekonomskom ambijentu* posvećeno je kako i sam naslov kaže društveno-ekonomskom ambijentu za razvoj porodičnog preduzetništva kao i perspektivama porodičnog biznisa.

Jedanaesto poglavlje, *Uspešna porodična preduzeća u zemlji i svetu* daje skroman prikaz uspešnih porodičnih preduzeća.

Četvrti deo rada predstavlja **Analičko-eksperimentalni deo**. U ovom delu prikazana je metodologija rada, struktura ispitanika i način prikupljanja podataka. Nakon predstavljanja postupka istraživanja, izvršena je ocena uticaja različitih parametara na realizaciju i uspešnost porodičnog biznisa, zatim su istaknuti osnovni rezultati ispitivanja i izvedeni zaključci na osnovu istraživačkih pitanja, U perspektivnom odeljku ovog rada date su konkretne mere za poboljšanje i unapređenje porodičnog biznisa na domaćem tržištu.

U **petom delu**, sadržano je **zaključno razmatranje gde su** objedinjeni rezultati analize sa ciljevima doktorske disertacije, sublimirane postavljene hipoteze i odgovori na istraživačka pitanja, date su sugestije, odnosno moguće implikacije za buduća proučavanja tematike vezane za porodični biznis i predstavljena nerazjašnjena pitanja. Pored zaključnog razmatranja u ovom delu rada prikazana je i literatura koja je korišćena prilikom pripreme i izade rada.

I DEO

ODREĐENJE PORODIČNOG BIZNISA, RAZVOJ I SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA

1. POJMOVNO ODREĐENJE PORODIČNOG BIZNISA

Izraz „porodični biznis“ je pojam koji se u ekonomskoj nauci relativno kasno pojavio. Navedeno je začuđujuće, imajući u vidu da porodični modeli poslovanja posmatrano istorijski, datiraju od najstarijih istorijski poznatih vremena postojanja ljudske civilizacije. U osnovi, prva preduzeća koja su poslovala u drevnom vremenu, Starog Egipta, antičke Grčke, a kasnije i antičkog Rima, predstavljala su po svojoj organizaciji i statusnom određenju, uglavnom porodične firme. Porodični biznis je i u kasnijem vremenu feudalizma se razvijao, naročito u slobodnim gradovima Severne i Zapadne Evrope. I kasniji razvoj brojnih preduzeća ranog i razvijenog kapitalizma takođe se odvijao, a i danas se, znatnim delom odvija u znaku porodičnog preduzetništva i porodičnog modela organizacije. I ako je razvoj ekonomske misli kroz javne nastupe i radove brojnih teoretičara, takođe istorijski posmatrano dobro poznat, od antičkih vremena do danas, pojmu porodičnog biznisa, kao specifičnog oblika privređivanja u naučno-istraživačkim radovima proteklih vremena, nije poklanjana odgovarajuća istraživačka i analitička pažnja.

Zadnjih decenija situacija počinje da se menja i brojni ugledni časopisi sve više u svom sadržaju prezentuju naučnoj, privrednoj i uopšte društvenoj javnosti i teme iz oblasti „Family Business Management“. Navedeni proces istraživačkih aktivnosti, a potom i teorijskog i uopšte publicističkog afirmisanja porodičnog biznisa, postaje danas predmet angažovanja i brojnih visokoškolskih organizacija i naučnih instituta u zemlji i svetu. Na mnogim fakultetima i visokim školama ekonomskih usmerenja, uvedeni su u međuvremenu i novi predmeti koji u svom predznaku ili bazičnom pojmovnom određenju imaju naziv „porodični biznis“, „porodično preduzetništvo“, „menadžment porodičnog biznisa“, ili neko drugo slično određenje.³

Interesantno kvantitativno istraživanje porodičnog biznisa izvedeno je 1990. godine u londonskoj „Business School“, prilikom čega je utvrđeno da se za 76% britanskih kompanija, koje posluju u zemlji i svetu su porodične kompanije sa porodičnim upravljanjem procesa rada. Tom prilikom u ovoj visokoškolskoj organizaciji je konstatovano da u publicističkim resursima ove zemlje do tada nije objavljena ni jedna ozbiljnija knjiga ili priručnik o porodičnom biznisu. Problemi porodičnih firmi, koji su zbog svojinskog statusa i specifičnosti ovog biznisa nesporno izraženi, do tog vremena u ovoj, ekonomski moćnoj zemlji, nisu uopšte adekvatno tretirani sa adekvatnog naučno-istraživačkog aspekta. Analogna istraživanja vezana za teorijsku obradu porodičnog biznisa, do tog perioda, nisu vršena ni u drugim zemljama tržišne orijentacije. Pregledom stručne literature iz tog i prethodnih vremena, može se prizvesti zaključak da pojam, sadržaj i specifičnosti porodičnog biznisa, očito nisu bili u fokusu pažnje dotadašnjih istraživača. Razlog za navedenu tvrdnju se ogleda u tome, što se do tog vremena smatralo da je svaki privatni biznis istovremeno i porodični biznis, i da tu nema ništa bitno što bi se moglo i trebalo ozbiljno proučavati.

Da je takav stav apsolutno pogrešan, utvrđeno je naknadno, što je nanelo dosta štete ne samo teoriji već i praksi porodičnog poslovanja. Drugim rečima, jednostavno izraženo, porodični biznis ima izuzetne specifičnosti, koje ga određuju i istovremeno i diferenciraju od drugih svojinskih i organizacionih modela biznisa. Jedan od ciljeva ovog rada upravo se i ogleda u tome da se ove specifičnosti - posle sprovedenog istraživanja, koja će prethoditi pisanju i prezentaciji ovog rada, prikažu naučnoj, privrednoj i društvenoj javnosti na odgovarajući način.

Pre prezentovanja bazičnih informacija koje određuju ovaj rad, bilo je neophodno da se u sklopu globalnih istraživanja, prouči i savremena porodica, koja je bazični nukleus, od koga počinje i priča o porodičnom biznisu i strategijama koje se primenjuju ili mogu da se primenjuju u vođenju ovog biznisa.

1.1. PORODICA, PORODIČNI ŽIVOT I PORODIČNI POSLOVI U ZEMLJI I SVETU

Činjenica je da je kod svih naroda i u svim kulturama, od antičkog doba do danas porodici sa raznih aspekata pridavan veliki značaj. Porodica nije predstavljala, a i danas ne predstavlja, samo predmet pažnje brojnih religioznih mislilaca i propovednika, filozofa, sociologa i drugih kreatora verskih stavova i filozofskih ideja, već je i predmet pažnje zakonodavaca u svim civilizovanim zemljama sveta. Izuzimajući pojedina modernistička shvatanja, koja se sada nameću javnosti, o tzv. jednočlanim porodicama, istopolnim porodicama, grupnim porodicama i drugim fleksibilnim modelima porodičnog života i organizacije, činjenica je da i dalje u celom svetu, dvopolna institucionalizovana zajednica muškarca i žene i dalje predstavlja bazični nukleus zajedničkog života savremenih ljudi. Prirodni biološki i društveni rezultat ove zajednice su obično i deca, koja sa odrastanjem i uključivanjem u posao porodičnog karaktera, predstavljaju predmet posebne analize i pažnje ovog rada.

Porodična veza roditelja i njihove dece tj. naslednika nije samo biološkog karaktera. Proteže se i na ekonomske, socijalne, psihološke i druge odnose, koji se u ovoj vezi uspostavljaju i neguju. Imajući u vidu da je porodica osnovna ćelija svakog društva i radi održavanja neophodne interesne kohezije u ovoj ćeliji nužno je da svi članovi u okviru porodice budu i socijalno obezbeđeni tj. ekonomski situirani.

Zavisno od društvenog sistema u kome ljudi žive i rade, ekonomski status i socijalni položaj porodice i njenih pojedinih članova može biti veoma diferenciran. U ranijem socijalističkom društvu država je imala veliku ulogu u obezbeđivanju posla i materijalne egzistencije radno sposobnom stanovništvu. Preko novčanih i materijalnih sredstava koje su primali za svoj rad, zaposleni ljudi i žene su izdržavali i svoju porodicu.

Promenom društvenog sistema, tačnije prelaskom sa socijalističkog na kapitalistički tržišni sistem i način privređivanja u bivšoj Jugoslaviji, a takođe i u zemljama tzv. nekadašnje socijalističke zajednice, došlo je i do drastičnih promena u domenu uslova i načina obavljanja radnih i uopšteno egzistencijalnih aktivnosti, vezanih za izdržavanje i opstanak porodice.

Na osnovu planetarno usvojene neoliberalne dogme, koju karakteriše ubrzano odvijanje procesa privatizacije, deregulacije i korporatizacije a svakako i nezaobilaznog procesa globalizacije, situacija na tržištu rada, gde većina radno sposobnih stanovnika traži, nalazi i obavlja svoj posao, drastično se menja. Ove promene nisu samo pravno-regulativne, ekonomske i socijalne već su i psihološke. U uslovima otvorenog tržišnog privređivanja, više ni jedno radno mesto nije sigurno. Prijem i otpuštanje radnika naročito kada se radi o privrednom sektoru je pod uticajem tržišnih zakonitosti. Na ove zakonitosti pritom veoma veliki pritisak vrše i uticaji sa strane, iz međunarodnog političkog i ekonomskog okruženja.

Da bi mogle da budu članice određenih globalnih međunarodnih ili mega-regionalnih organizacija, kao što su na primer Evropska unija, udruženje NAFTA koje obuhvata Kanadu, SAD i Meksiko, udruženje ASEAN u Jugoistočnoj Aziji, i drugih asocijacija, kao i da bi mogle da dobiju inostrane kredite za pokriće budžetskih deficita, vlade zainteresovanih i uključenih zemalja treba ubrzano da rade na međusobnom i institucionalnom izjednačavanju. To se izvodi kroz konsekvantno izvođenje procesa privatizacije društvenog kapitala, deregulacije (ukidanja) državnih nadležnosti u domenu ekonomske i socijalne sfere, kao i korporatizacije, tj. prenosa ranijih ključnih državnih privrednih nadležnosti na privatni sektor privređivanja. Prema usvojenim novim ideološkim konceptima, vladama nacionalnih država se nameće obaveza da kroz odgovarajuću zakonsku regulativu, pristupe ubrzanom procesu napuštanja uloge socijalne države, i da sve iz te (socijalne) sfere prepusti privatnom preduzetništvu i privatnom kapitalu. U kontekstu navedenog afirmiše se i koncept ukidanja državnog penzionog, zdravstvenog i socijalnog osiguranja i prelazak na privatno osiguranje radnika i članova njihovih porodica po tom osnovu. Model, koji se već decenijama najviše afirmisao u SAD ima tendenciju da se prenose na ceo svet.

Sa aspekta teme koja je predmet ove disertacije bilo je interesantno sagledati i kako se navedeni procesi globalizacije i izvođeni procesi privatizacije, deregulacije i korporatizacije odražavaju na razvoj porodičnog biznisa. Utvrđena je direktna upravna veza koja postoji između ovih procesa i procesa osnivanja novih porodičnih firmi. Pod dejstvom tržišnih zakonitosti, koje svoj odraz imaju i na dešavanja u domenu rada i zapošljavanja, mnogi ljudi koji su izgubili posao u statusu najamnog radnika kod države ili privatnih poslodavaca, kao i mnogi drugi koji uopšte nisu bili zaposleni, pokreću hrabro svoj porodični biznis. Reč je o biznisu koji pokreću i koji vode sa ostalim članovima porodice.

Ekonomsko, radno i psihološko zajedništvo, koje pritom uspostavljaju sa ostalim članovima svoje porodice, uliva im i neophodnu mentalnu snagu da izdrže izazove koje svaki novi posao, a posebno posao ovog tipa, neminovno nameće.

Činjenica je i da mnogi uspešno zaposleni radnici iz, nekih njima znanih ekonomskih (finansijskih), statusnih, psiholoških i/ili drugih razloga, napuštaju posao, koji su do tada takođe uspešno radili u statusu najamnih radnika, a neretko i u statusu menadžera kako bi osnivali i pokrenuli svoj privatni, porodični biznis. Uobičajeno je pravilo da navedena lica, svoja tehnološka i druga znanja i veštine, koja su do tada koristili kod ranijih poslodavaca sada bezrezervno koriste na novom poslu. Takođe, često se u veliko meri koriste i poslovne veze koje su ranije u bivšoj firmi uspostavili sa predstavnicima drugih firmi sa kojima su poslovno saradivali i koje im mogu veoma pomoći u razvoju novog biznisa.

Analitičari koji proučavaju savremeno društvo bezrezervno zaključuju da civilizacija Novog Doba (New Age/-nju ejdž), koja se stvara, na razne načine urušava tradicionalnu porodicu i vrednosti na kojima se ona zasniva. Svetu je ponuđena drugačija opcija koja podrazumeva kompletnu, globalnu promenu ljudske misli, od religioznog, preko političkog, kulturnog, etičkog, moralnog, zdravstvenog i dr., što za posledicu ima implikacije na sve sfere ljudskog života a posebno na promenu odnosa prema porodici i životu u njoj za one koji ovakav koncept i način razmišljanja prihvataju. Napad na tradicionalnu porodicu se lukavo izvodi sa više strana a najčešće: preko medija masovnog komuniciranja koji emituju svakakve skaredne programe, preko deformisanja obrazovanja, koje se u mnogim domenima izruguje vrednostima tradicionalnog društva, preko izražene socijalne nesigurnosti koja pogađa sve slojeve stanovništva a posebno mlade, i na druge brojne načine. Ideolozi privatizacije svega postojećeg i apologete kulture Novog Doba koja urušava tradicionalnu porodicu, i koji teže usamljivanju pojedinaca, kroz agresivno afirmisanje privatnog sektora privređivanja, na račun državnog i društvenog, na neki način su upali u sopstvenu zamku. Naglašavajući da najveći deo biznisa, treba da bude privatno-svojinskog određenja što u velikom delu podrazumeva porodične biznise koji po pravilu reafirmišu i jačaju integritet porodice. Naučni koncept dešavanja koji se izražava kroz sintagmu: akcija-reakcija, i kroz ovo se na najbolji način potvrđuje.

Izvedene analize vršene u okviru ovog rada ukazale su na činjenicu da se porodični biznis obavlja i umnožava u svim sektorima rada i poslovanja, kako tradicionalnim, tako i savremenim. Nema oblasti privrednog a donekle i društvenog stvaralaštva u kojima takođe nema afirmisanih porodičnih firmi. Dok su u antičkom periodu i u periodu Srednjeg veka porodične firme uglavnom poslovale u oblasti trgovine i zanatstva, danas je situacija u tom domenu sasvim drugačija. Uspešna porodična preduzeća se mogu naći u svim privrednim delatnostima i granama, a takođe i u mnogim tzv.društvenim delatnostima i granama, čije je poslove do sada obavljala država preko svojih državnih organa i službenika.

U prilog predhodne tvrdnje može se navesti kao primer to da je pre samo nekoliko decenija bilo skoro nezamislivo da privatnici obavljaju neke sudske, bezbednosne, upravne, obrazovne, zdravstvene, socijalne ili druge poslove. Danas su notari preuzeli mnoge poslove iz nadležnosti državnih sudova. Bezbednosne privatne agencije obavljaju danas znatan deo poslova sa kojima su se do skoro bavili organi policije, privatne zdravstvene klinike i ambulante niču nezaustavljivo na sve strane, a takođe tu su i geodetske privatne agencije. Ne sme se zanemariti ni sektor obrazovanja koje preko organizacije privatnih srednjoškolskih i visokoškolskih organizacija je sve masovnije, a tu su i mnoge druge oblasti koje svojim delovanjem dokazuju navedenu tvrdnju.

Razloga za pravu ekspanziju privatnih porodičnih firmi u zemlji i svetu ima sve više. Negde su to subjektivni razlozi uslovljeni inventivnim i ambicioznim idejama pojedinaca. U drugim slučajevima opredeljenje pojedinaca za porodični biznis nameću objektivne okolnosti koje generiše spoljašnje društveno i privredno okruženje.

1.2. DEFINICIJA I BAZIČNE KARAKTERISTIKE PORODIČNOG BIZNISA

Pojam porodičnog biznisa se u praksi često vezuje za MSP, ali te pojmove ne treba poistovećivati jer postoje izvesne razlike koje ih karakterišu. Izvesna, svetski poznata preduzeća koja zapošljavaju više hiljada radnika i čije se poslovanje odvija na različitim kontinentima, po vlasništvu i načinu upravljanja svrstavaju se u porodična preduzeća, a svakako da i po ostalim parametrima prevazilaze određenja MSP. Ovo je jedan od razloga zbog čega ne treba poistovećivati MSP sa porodičnim preduzećima, i polazište u pokušaju definisanja porodičnog biznisa.

U porodičnim firmama se upravlja i porodicom i poslom, što znači da je vlast, odnosno rukovođenje preduzećem u rukama porodice, odnosno osnivača i koosnivača koji nameravaju da poslovanje kojim upravljaju prenesu i na svoje potomke. Definisati porodično preduzeće je zahtevan zadatak, obzirom da postoje različite dimenzije koje se moraju respektovati a to su: vlasništvo, učešće članova porodice, tranzicija i prenos među generacijama, kao i kombinacija ovih parametara.

Činjenica je da u akademskoj literaturi nedostaje opšta saglasnost u vezi karakteristika koji su najvažniji kriterijumi prilikom određivanja a takođe i identifikovanja porodičnog biznisa. Postoje u tom pogledu brojne definicije pojedinačnog ili sinteznog karaktera. Izvesne definicije akcentuju samo jedno karakteristično određenje, dok su druge sinteznog karaktera, što znači da istovremeno obuhvataju više sadržaja i specifičnosti koje karakterišu ovaj biznis.

Definicije porodičnog biznisa koje ističu samo jedno karakteristično određenje, koje determinišu ovaj tip poslovanja, obično akcentuju:

- vlasništvo, po kojim je najbitnije ko je preovlađujući vlasnik biznisa – porodica ili neko drugi,
- menadžment, po kojim definicijama je najbitnije ko upravlja i eventualno rukovodi konkretnim biznisom – porodica ili neko drugi,
- zaposlenost, po kojim definicijama je najbitnije da li je u preduzeću, u statusu neke vlasničke superiornosti, zaposleno više članova porodice,
- osećaje vlasništva, po kojim definicijama je najbitnije da li se pripadajući članovi porodice smatraju vlasnicima odnosno suvlasnicima odgovarajućeg biznisa.

Sintezne definicije porodičnog biznisa su znatno sadržajnije i složenije. Kao što je već istaknuto sintezne definicije – zavisno od autora, obuhvataju različita određenja koja karakterišu ovaj oblik biznisa. Navodimo jednu od ovih definicija, sa naznakom da svaki istraživač koji se bavi sa proučavanjem ovog biznisa, navodi svoju originalnu definiciju. Prema ovom određenju porodični biznis karakterišu sledeća bazična određenja: ⁴

- Udeo (akcionarskog ili ortačkog) kapitala u preduzeću u vlasništvu porodice,
- Zaposlenost članova porodice u preduzeću koje je njihovo vlasništvo ili suvlasništvo,
- Udeo lica koja nisu članovi porodice u menadžmentu i tekućoj zaposlenosti u preduzeću koje je u vlasništvu ili suvlasništvu porodice,
- Karakter i stepen očekivanja da li će članovi porodice - naslednici i drugi i dalje biti vlasnički dominantni u preduzeću u budućnosti,
- Broj generacija (roditelja, dece i unuka) jedne porodice, koji su uključeni u posao i koji istovremeno imaju određen vlasnički ili suvlasnički udeo u kapitalu preduzeća,
- Broj članova porodice, koji su vlasnici, menadžeri ili operativni radnici u preduzeću sa vlasničkim udelom,
- Sadržaj i stepen kontrole članova porodice nad odvijanjem celine biznisa,
- Osećaj zaposlenih menadžera i radnika, koji nisu članovi porodice, a rade u porodičnom preduzeću,
- Da li direktan potomak osnivača porodične firme ima i danas kontrolu nad biznisom u statusu vlasnika i/ili top menadžera,
- Da li preduzeće ima status društva lica (ortačkog, partnerskog društva) ili društva kapitala (akcionarskog društva) i koliki je broj zaposlenog osoblja.

U literaturi posvećenoj porodičnom biznisu navode se često i tri različite kategorije definicija, na osnovu kojih se navedeni biznis može u praksi identifikovati.

Reč je o: uskim, srednjim i širokim određenjima na osnovu kojih se porodični biznis određuje⁵:

Prema uskoj definiciji pod porodičnim biznisom se podrazumeva onaj biznis:

- u kome je nekoliko generacija porodice unazad uključeno direktno u biznis,
- u kome su članovi porodice i danas uključeni u odvijanje biznisa,
- kome najmanje jedan član porodice obavlja funkciju top menadžera,
- u kome je vlasnički udeo porodice, u kapitalu preduzeća, dominantan.

Prema srednjoj definiciji pod porodičnim biznisom se podrazumeva onaj biznis:

- u kome porodica ima nesporan uticaj u razvoju strategije razvoja preduzeća,
- u kome je izvestan značajniji deo kapitala preduzeća u vlasništvu porodice,
- u kome neki od članova porodice obavlja funkciju top menadžera,
- u kome je pored top menadžera zaposlen još neko od članova porodice.

Prema širokoj definiciji pod porodičnim biznisom se podrazumeva onaj biznis:

- u kome porodica ima određen stepen kontrole nad strateškim razvojem biznisa,
- u kome porodica ima izvestan svojinski udeo u kapitalu preduzeća.

Već je navedeno da u naučnoj i stručnoj javnosti, a takođe i u praksi, nije definitivno utvrđena definicija porodičnog biznisa, što istraživačima i analitičarima iz ove oblasti, otvara brojne dileme vezane za ovu oblast privrednog i društvenog stvaralaštva, ali im otvara i mogućnosti i šanse da kreiraju i sopstvene originalne definicije ovog biznisa. Upravo iz razloga što ne postoji tačna definicija porodičnog biznisa, nema ni standardizovanog statističkog praćenja porodičnog biznisa.

Sigurno je da nema dileme oko polazišta prilikom pojmovnog određenja porodičnog biznisa, pri čemu se pod porodičnim biznisom podrazumeva zanat, odnosno posao koji se prenosi sa kolena na koleno i na taj način opstaje. Takođe, podrazumeva uključenost porodice u obavljanje određenih društvenih delatnosti sa ciljem ostvarivanja profita i zajedničkih ciljeva koji su podjednako važni svim uključenim u realizaciju i obavljanje posla, bez obzira na institucionalni aspekt i pravnu formu organizovanja.

1.3. RESURSI U PORODIČNOM BIZNISU

Prema ranijim pretežnim tumačenjima pod resursima u biznisu uopšte, a takođe i pod resursima u porodičnom biznisu, podrazumevan je samo fiksni i optičajni (cirkulirajući) kapital sa kojima firma raspolaže u odvijanju svog opredeljenog posla. U međuvremenu spisak vrednih resursa se znatno se proširio, i sada obuhvata – zavisno od tipa i sadržaja biznisa, i druge brojne resursne vrednosti koje se upotrebljavaju, ili se mogu upotrebljavati, u odvijanju konkretnog biznisa.

Danas se pod resursima podrazumeva svaka supstanca, objekat ili faktor koji je organizacijama potreban za njihovo poslovanje, rast i razvoj i bez različitih tipova resursa nijedno privredno društvo ili privredni subjekat ne može funkcionisati. Resursi dakle, bez obzira na svoju prirodu su izvori stvaranja materijalnog bogatstva i ekonomskog blagostanja

U naučnoj i stručnoj literaturi se već navodi proširen spisak upotrebljivih resursa, koji se u porodičnom biznisu upotrebljavaju ili se mogu upotrebljavati. Reč je pre svega o sledećim vrstama resursa:

- fiksnom kapital,
- optičajni kapital
- ponudbenom asortimanu,
- poziciji u kanalima prometa i proizvodnje,
- lokaciji,
- odabranoj tehnologiji poslovanja,
- ciljnim kupcima,
- angažovanom kadru,
- kvalitetu rada i ugledu porodične firme,
- poslovnim vezama koje se uspostavljaju,
- znanju, idejama i raspoloživim informacijama i
- psihološkim karakteristikama uključenih članova porodice.

Izbor odgovarajućih poslovnih resursa predstavlja izuzetan strateški izazov za top menadžment svake porodične firme. Dobar izbor je ključna pretpostavka uspešnog poslovanja, a suprotno tome loš izbor resursa je takođe ključna pretpostavka neuspeha i u porodičnom biznisu.

1.3.1. Fiksni kapital

Fiksni kapital koji se u ranijoj stručnoj terminologiji imenovao kao “osnovna sredstva” predstavlja u većini porodičnih preduzeća izuzetno važan resurs. Fiksni kapital, u najvećem broju slučajeva obuhvata ona materijalna sredstva koja upravo u tom materijalnom obliku služe više godina, u više ciklusa robno-novčanog obrtanja, koje (obrtanje) se vrši sa drugim tzv. optičajnim kapitalom. U tom obrtanju fiksni kapital se, zbog upotrebe ili proteka vremena, postepeno troši i mora se blagovremeno nadoknađivati kroz određen postupak amortizacije.

U fiksni kapital (osnovna sredstva) porodičnog preduzeća, prema opštevažećoj zakonskoj regulativi, ubrajaju se:

- zemljište poslovnog karaktera,
- objekti i prostori poslovnog karaktera (pogoni, prodavnice, magacini i drugi objekti i prostori),
- mašine, oprema i uređaji raznih namena,
- transportna i komunikaciona sredstva,
- krupniji poslovni inventar, uključujući informatičku opremu, kao i
- ostale materijalne stvari i oprema veka trajanja dužeg od godinu dana.

Pored navedenog u fiksni kapital se takođe ubrajaju i novčana sredstva namenjena za kupovinu novih osnovnih sredstava, kao i potraživanja od dobavljača za još neisporučena (neizgrađena, nemontirana) osnovna sredstva. Svakako tu treba ubrojati i određena neotuđiva prava sa kojima porodična firma raspolaže i koja se nalaze ili mogu da se nalaze u funkciji obavljanja opredeljenog posla. Reč je o određenim zastupničkim pravima, koja porodičnoj firmi daju ovlašćenje da može poslovno predstavljati i zastupati određenu firmu iz zemlje ili iz inostranstva. Takođe tu su i prava od zakupa svojih poslovnih prostora ili svoje opreme drugim licima, zatim i razna autorska, patentna, licencna i druga prava, na osnovu kojih preduzetnička porodična firma obavlja ili može obavljati svoj determinisani posao.

Ne treba posebno isticati da raspoloživost sa odgovarajućim fiksnim kapitalom u osnovi opredeljuje i vrstu porodičnog biznisa i način njegovog obavljanja. Reč je o kapitalu čiji je materijalni i pravni oblik najteže promeniti. Takođe u poslovnim krugovima je dobro poznato da prednost koja se stiče posedovanjem ove vrste kapitala, posebno kada je reč o lokaciji i posedovanju nekih prava je prednost koju konkurencija najteže može ugroziti. Prilikom opredeljivanja određenog porodičnog biznisa izbor optimalnog fiksnog kapitala-po tehnološkim karakteristikama, dizajnu i drugim bitnim određenjima, predstavlja jedan od najvažnijih strateških zadataka top menadžmenta porodične firme.

1.3.2. Opticajni kapital

Opticajni (cirkulirajući kapital), u knjigovodstvenoj evidenciji poznat kao “obrtna sredstva”, predstavlja, za većinu porodičnih firmi, drugi bazični oblik kapitala. Reč je o kapitalu koji se obrće i pojavno transformiše iz jednog oblika u drugi, u procesu odvijanja poslovnog procesa. U pitanju je najčešće novac namenjen za kupovinu reprodukcionog materijala, i/ili trgovačke robe za preprodaju, a takođe i roba u obliku gotovih proizvoda namenjenih prodaji na tržištu. Opticajni kapital (obrtna sredstva) pojavljuje se u poslovnoj praksi porodičnih preduzeća takođe u različitim očekivanim, ali ponekad i neočekivanim pojavnim oblicima. Očekivani pojavni oblici opticajnog kapitala su kao što smo prethodno naveli: novčani oblik, robni tj. materijalni oblik i oblik potraživanja od dobavljača za naručenu i plaćenu, a još neisporučenu robu. Neočekivani pojavni oblici opticajnog kapitala se najčešće pojavljuju u slučaju kada porodična firma neočekivano dođe do nekog poklona, od strane trećih lica, u obliku obrtnih sredstava-neka donacija ili drugi besplatan poklon.

Do neočekivane promene oblika obrtnih sredstava takođe dolazi kada se neko dugovanje (za preuzeta a neplaćena obrtna sredstva od dobavljača na primer) ili neko potraživanje u obliku novčanih sredstva, od kupaca (za isporučenu a nenaplaćenu robu na primer) pretvori iz nekih razloga u sudski spor, sa neizvesnim ishodom. U prvom slučaju - ako je u pitanju poklon, reč je o pozitivnoj promeni fonda obrtnih sredstava. U drugom slučaju, ako je došlo do nekog sudskog ili arbitražnog spora, reč je o neizvesnim i u svakom slučaju negativnim dešavanjima vezanim za obrtna sredstva (opticajni kapital) porodične firme. U takvoj (negativnoj) situaciji firma može i da dobije pokrenuti spor, ali će se negativne posledice toga ispoljiti kroz izvesno gubljenje poslovnog ugleda, koji u javnosti - naročito kada je reč o porodičnom biznisu, treba negovati u svakoj situaciji.

Kao i kod poslovanja sa određenim fiksnim kapitalom (osnovnim sredstvima), i raspolaganje sa određenim opticajnim kapitalom (obrnim sredstvima) opredeljuje vrstu poslova sa kojima će se baviti konkretna porodična firma. Međutim stoji činjenica da kada je reč o fleksibilnosti poslovne orijentacije, mnogo je lakše ovu orijentaciju promeniti kada porodični preduzetnici raspolažu samo resursima u obliku opticajnog kapitala.

Materijalni resursi (reprodukcioni materijal i gotovi proizvodi), u kojima je opticajni kapital angažovan, jednostavno se prodaju ili rasprodaju, i može se bez problema, ako za to postoje odgovarajući povoljni uslovi, ući u neki drugi preduzetnički posao. Drugačija je donekle situacija sa angažovanim fiksnim kapitalom u materijalnom obliku, koji se teže povoljno prodaje, i za koji su obično fiksno vezana znanja i veštine menadžmenta i izvršnih radnika firme.

1.3.3. Programi poslovanja i ponuđeni asortiman

Ponudbeni asortiman roba ili usluga sa kojim se firma predstavlja kupcima (klijentima, publici, potrošačima), na svojim ciljnim tržištima, takođe je ključni resurs i u porodičnom biznisu. Top menadžment porodične firme, posebno ako se firma tek nalazi u fazi opredeljivanja i osnivanja, treba pre konačne odluke dobro da promisli šta će biti premet tržišne ponude njihovog porodičnog preduzeća. Promašaj u ovom domenu naziva se u praksi “promašena investicija”. Promašena investicija može preduzetničkoj porodičnoj firmi da donese velike štete i gubitke, a ponekad čak i da ugrozi ili čak i uništi ceo posao i firmu koja se njim bavi.

Prilikom izbora programa rada i poslovanja, kao i asortimana roba i/ili usluga koji će se nuditi, treba imati u vidu da ne može svako, kupcima sve da nudi. U navedenom smislu može se pojaviti klasifikacija asortimana na :

- ekskluzivan i kupcima privlačan i tražen asortiman,
- prosečan asortiman za kojim postoji uobičajena, prosečna tražnja i
- neprivlačan asortiman, koji kupci neće tražiti i sa čijom ponudom će organizacija verovatno napraviti gubitak.

U strategiji opredeljivanja posla i asortimana sa kojim će se porodična firma baviti treba pre svega dobro proučiti tržište i raspoložive kupce na njemu. Treba pritom sagledati: ko kupuje i sa kojim motivacijama i platežnim sposobnostima, a takođe i ko direktno utiče na opredeljenu kupovinu. Ne treba posebno isticati da i neposredna konkurencija na opredeljenom ciljnom tržištu, treba da bude predmet posebnog istraživanja i analize pre ulaska u svaki značajniji i odgovoran preduzetnički posao vezan i za izbor odgovarajućeg asortimana.

Strateško opredeljivanje asortimana koji porodična firma može da ponudi svojim kupcima treba svakako posmatrati i sa aspekta raspoloživih dimenzija asortimana. Uobičajene dimenzije asortimana, koje se, sagledavajući više opštih i specifičnih faktora, mogu izraziti kao: širina asortimana, dužina asortimana, gustina asortimana, dubina asortimana, kao i cenovna i kvalitativna razuđenost asortimana, treba da budu predmet pažnje i istraživanja top menadžmenta porodične firme ne samo kada se firma opredeljuje i osniva, već i kasnije u celom toku njenog vremenskog trajanja. Ovo iz razloga jer su promene na savremenom tržištu, i u navedenom smislu, skoro svakodnevnne i porodična firma im se takođe mora permanentno prilagođavati i sa aspekta svoga ponudbenog asortimana. Na tržištu se takođe skoro svakodnevno pojavljuju novi proizvodi i usluge, koji kao izazovne inovacije plene pažnju kupaca, pri čemu na istom tržištu se odvija i suprotan proces – nestajanje nekih drugih tehnološki prevaziđenih i/ili zastarelih proizvoda i takođe usluga.

Dimenzije asortimana, koje se u teoriji navode, a u praksi primenjuju kod kretanja prodajne ponude su:

1. Širina asortimana je oznaka za zastupljenost u ponudbenom asortimanu porodične firme različitih grupa (branši) proizvoda i usluga, takođe različitih pojava oblika i upotrebnih namena. Vrlo širok ponudbeni asortiman imaju na primer u trgovini univerzalne robne kuće koje svojim kupcima nude hranu i piće, odeću i obuću, boje i lakove, alate i tehničke uređaje i druge veoma raznolike proizvode.
2. Dužina asortimana je oznaka za stanje zaliha pojedinih proizvoda. Ovaj izraz znači označava koliko se istih proizvoda-u količinskom smislu može u firmi proizvoditi i ponuditi kupcima, u nekom periodu vremena. Takođe označava i koliko se istih proizvoda nalazi na zalihama i u ponudbenom asortimanu određenog porodičnog preduzeća. Ova oznaka je od posebnog značaja kod proizvodnje i prodaje proizvoda određenog modnog izraza, kao i proizvoda sezonskog karaktera.
3. Gustina asortimana obuhvata zastupljenost tj. broj različitih proizvoda unutar određene robne grupe tj. branše u trgovini. Tako na primer gust asortiman u oblasti prehrane ima prodavnica koja svojim kupcima nudi hleb i peciva, voće i povrće, mleko i mlečne proizvode, meso i mesne proizvode, jestiva ulja i začine, pića i druge proizvode prehrambenog karaktera.
4. Dubina asortimana označava najužu specijalizaciju u izboru ponudbenog asortimana koji će se ponuditi kupcima. Dubok asortiman ima na primer prodavnica rasvetnih tela koja svojim kupcima nudi više desetina tipova sijalica različitog dizajna i namene.
5. Cenovna i kvalitativna razuđenost asortimana je oznaka za zastupljenost različitih modela, marki, tipova, dezena, veličina i boja, a posebno različitost cena i kvaliteta istih ili sličnih proizvoda.
6. Dopunski asortiman (tzv. DAS) je tip asortimana koji ima za cilj da obogati osnovnu ponudu preduzeća, kao na primer benzinske pumpe koje kupcima, pored goriva i maziva prodaju takođe i hranu, piće, novine, duvan i druge artikle, koji u osnovi sa automobilom ili nekim drugim vozilom nemaju direktne veze.
7. Konzistentan (kupcima odgovarajući) asortiman, je najvažniji aspekt asortimana. Reč je za oznaku usklađenosti asortimana sa stvarnim potrebama i željama kupaca i to je u osnovi najbolje odabrani tip asortimana, odnosno, onaj koji najviše odgovara ciljnim kupcima

Opređeljivanje ponudbenog asortimana, o bilo kojoj dimenziji da je reč, predstavlja jedan od najvažnijih strateških zadataka sa kojim se u poslovnoj praksi susreće i menadžment porodične firme. Navedeno opređeljivanje treba da se vrši tek posle korektno izvedene analize sopstvenih ponudbenih mogućnosti kao i analize tržišta, da bi se u opređeljivanju došlo do optimalnog rešenja, tj. do izbora konzistentnog asortimana.

1.3.4. Pozicija u kanalim proizvodnje i/ili prometa

Pozicija u kanalima proizvodnje i prometa se u tržišnim uslovima poslovanja može smatrati veoma važnom i u poslovanju porodičnih preduzeća. Ova pozicija se može opredeljavati sa aspekta:

- delatnosti i grane u kojoj porodična firma planira, organizuje i vodi svoj biznis, a takođe i sa aspekta
- mesta koje porodična firma zauzima u reprodukcijom lancu proizvodnje i prometa.

Opšte je poznato da nije svejedno u kojoj delatnosti i grani porodična firma obavlja svoj biznis. Iz raznih razloga preduzeća u nekim delatnostima i granama nalaze se u cenovno superiornom, prosečnom ili u inferiornom položaju. Zavisno od tzv. primarne raspodele, tj. raspodele novostvorene vrednosti, koja se na tržištu preko razmene i kupoprodajnih transakcija, obavlja između različitih delatnosti i grana, i porodična preduzeća se mogu naći u cenovno privilegovanim delatnostima i granama koje natprosečno dobro posluju, ili suprotno kada svoj biznis obavljaju u delatnostima i granama kojima primarna raspodela nije naklonjena.

Mesto, odnosno pozicija koja se zauzima u reprodukcijom lancu proizvodnje i prometa, takođe može da opredeli i u praksi opredeljuje, uslove poslovanja brojnih porodičnih preduzeća. Radi prevazilaženja mogućih nedoumica po ovom pitanju, poslužiću se opisom, tačnije primerom uprošćenog funkcionisanja jednog reprodukcijom lanaca u domenu agrara. Kao što je poznato izvesni zemljoradnici proizvode žito i seno koje se upotrebljava za proizvodnju stočne hrane. Oni svoje proizvode prodaju trgovcima-otkuplivačima, koji kupljene proizvode potom preprodaju fabrici stočne hrane. Fabrika stočne hrane preradom kupljenog žita i sena pravi svoj proizvod i prodaje ga zemljoradničkim zadrugama, koje dalje preprodaju stočnim farmama koje se bave uzgojem i tovom stoke. Uzgajivači potom prodaju utovljernu stoku drugim trgovcima-otkuplivačima, koji - takođe preko kupoprodajnih transakcija, snabdevaju odgovarajuće klanice. Meso iz klanica se zatim prodaje fabrikama konzervirane hrane, a ove (fabrike) svoje gotove proizvode plasiraju preko trgovine na veliko. Trgovina na veliko kupljene konzerve sa hranom prodaje trgovini na malo ili velikim potrošačima. Ovi dalje kupljene proizvode plasiraju konačnim potrošačima koji će pribavljene proizvode konačno konzumirati. U celom navedenom reprodukcijom lancu svakako se pojavljuju i drugi brojni učesnici: poljoprivredne apoteke, veterinari, prodavci začina, propagandisti, agencije za vođenje poslovnih knjiga i mnogi drugi. Ne treba posebno isticati da svaki od prethodno tehnološki zaokruženih poslova može da bude, a često i jeste predmet poslovanja porodičnih preduzeća. Ono što međutim želim da istaknem je činjenica da svi učesnici u navedenom reprodukcijom lancu ne prolaze isto ili slično, kada je reč o uloženom radu i kapitalu sa jedne strane i cenovnoj naknadi, koju dobijaju kroz obavljenju razmenu tj. obavljene kupoprodajne transakcije sa druge strane.

Iako se, u konkretnom primeru radi o istoj delatnosti (agraru), svi učesnici u navedenom reprodukcijom lancu ne dobijaju adekvatnu naknadu za svoj uloženi rad i kapital. Neki od njih dobijaju natprosečno više, svakako na račun onih koji dobijaju manje. Navedeno ukazuje na činjenicu, kada je reč o uslovima privređivanja, da je veoma važno mesto koje se zauzima u reprodukcijom lancu u kome porodična firma posluje ili planira da posluje. Navedeno mesto se najčešće strateški opredeljuje pre ulaska u određeni posao. Međutim u praksi nisu retki ni slučajevi da top menadžment porodične firme, tokom poslovanja donese i odluku da izvrši pomeranje svog bazičnog poslovnog fokusa - na dole ili na gore, u kanalu u kome posluje, kako bi firma tog menadžmenta zauzela povoljniju finansijsku poziciju u uspostavljenim cenovnim odnosima. Odlučivanje i delovanje i po ovom pitanju spada u red najvažnijih strateških opredeljenja i zaduženja i u biznisu porodičnog tipa.

1.3.5. Lokacija

U svakom porodičnom biznisu, posebno biznisu trgovačkog, servisnog i uopšte uslužnog tipa, izbor adekvatne lokacije se smatra takođe važnim uslovom uspešnog poslovanja. Mnogi trgovci, ugostitelji i drugi preduzetnici, koji su imali izuzetan ponudbeni asortiman sa prihvatljivim cenama i drugim povoljnim uslovima ponude, su bankrotirali i nestali sa tržišta, upravo iz razloga što su svoj posao obavljali na inferiornoj lokaciji. Jednostavno nisu bili dovoljno blizu ciljnim kupcima da bi ih zainteresovali i pozitivno odgovorili na njihovu ponudu.

Kada je reč o obezbeđivanju dobre lokacije glavni potez se izvodi prilikom opredeljivanja biznisa, odnosno prilikom njegovog izbora pri čemu treba znati da ukoliko je lokacija dobro odabrana predstavlja trajan kapital na duži rok. I porodični preduzetnici treba da znaju za činjenicu da kada izaberu i zauzmu mesto za obavljanje svoga biznisa, i kada počnu na njemu da rade, taj prostor više ne može zauzeti drugi. Prednosti i nedostaci tog mesta od tada pripadaju samo njihovom objektu i biznisu koji obavljaju. Činjenica je takođe da je odluka o lokaciji "kruta" odluka, jer je rezultat njenog donošenja angažman uloženog kapitala na dugi rok. Drugim rečima, kada se jednom ova odluka donese i sprovede, nije je lako menjati. Pogrešno izvedena odluka o lokaciji, teško se može ispraviti, osim u slučaju da se poslovni obejekat proda ili da mu se promeni poslovna namena i odabere druga koja će toj lokaciji odgovarati. Ne treba posebno isticati kakve sve negativne finansijske, socijalne i psihološke posledice može za porodičnu firmu izazvati pogrešno doneta i sprovedena odluka o lokaciji.

Posmatrano sa marketinškog aspekta treba istaći i činjenicu da je povoljna prostorna pozicija poslovnog objekta i prostora manje osetljiva na napad konkurencije u odnosu na bilo šta drugo. Drugim rečima odabrana i korišćena lokacija se ne može imitirati, ni kopirati, ni preuzeti, kao što je to slučaj sa ostalim resursima poslovnog marketinga.

Praksa brojnih porodičnih i drugih biznisa je ukazala i na činjenicu da je nedostatak u pogledu lokacije, naročito kada je reč o nekim oblastima uslužnog biznisa, teško nadoknaditi. Drugim rečima, ukoliko je lokacija za obavljanje lokacijski osetljivog biznisa loše odabrana, loši rezultati inferiorne lokacije ne mogu se nadoknaditi, bilo sa kojim instrumentom marketinga. To je poslovno ograničenje koje prati firmu i njen biznis sve dok se inferiorna lokacija ne promeni.

Kada je reč o lokaciji i strateškom izboru lokacije za određen biznis, ono što treba imati u vidu jeste to da dobra lokacija donosi vlasniku ili korisniku i odgovarajući ekstra tj. natprosečni profit, koji je rezultat položajne rente, koju poslovno zemljište i poslovni objekat, korišćenjem povoljne lokacije obezbeđuje. Ako je reč o ugostiteljstvu, trgovini i nekim drugim uslužnim delatnostima, opšte je poznato da su cene ponudbenih proizvoda i usluga na elitnim lokacijama znatno više od cena istih ili sličnih robnih artikala, koji se prodaju na inferiornim lokacijama.

Poslovni značaj lokacije nije samo prihodni, već je i troškovni. Bavljenje istim porodičnim biznisom na različitim lokacijama, može porodičnim preduzećima da izazove i različite troškove poslovanja, koji su upravo uslovljeni samom lokacijom na kojoj se biznis obavlja.

Imajući u vidu sve navedeno u vezi prednosti ili slabosti određenih lokacija, za obavljanje izvesnih vrsta biznisa, smatra se prirodnim što je i društvena zajednica, najčešće grad ili opština, zainteresovana za korišćenje prednosti koje određene lokacije donose svojim korisnicima. Društvena zajednica oličena u lokalnoj samoupravi donosi u tom smislu odgovarajuće normativne akte i druge propise sa kojima zahteva od korisnika povoljnih lokacija deo položajne rente koju oni ostvaruju. Navedeno se vrši kroz propisivanje odgovarajućih naknada za korišćenje građevinskog zemljišta, turističkog ili drugog prostora, kao i propisivanje raznih taksi, čiji prihodi se slivaju u budžet nadležne lokalne samoupravne zajednice.

Navedeno ukazuje na obavezu i top menadžera porodičnih firmi da pre konačnog opredeljenja određenog zemljišta ili objekta, na kome planiraju da obavljaju svoj biznis, obavezno pažljivo sagledaju i analiziraju sve relevantne faktore uspešnosti na određenoj lokaciji.

Već je ukazano na činjenicu da je reč o prihodnim i troškovnim faktorima, koje i u finansijskom smislu treba kvalitetno strateški proceniti i valorizovati, kako bi odluka koja se donese, i u pogledu lokacije, bila optimalna.

1.3.6. Tehnologija poslovanja

Poznato je da u domenu poslovanja porodičnih preduzeća postoje pojedine delatnosti i grane koje su izuzetno tehnološki osetljive, dok je poslovanje porodičnih preduzeća u drugim delatnostima i granama, u tehnološkom smislu, podložno manjem stepenu osetljivosti. Navedeno svakako ne znači da postoje delatnosti i grane društvenog stvaralaštva koje su tehnološki neosetljive. Proces intenzivnog naučno tehničkog progressa, koji se zadnjih decenija odvija na planetarnom nivou, ni jednu delatnost, ni jednu granu, niti bilo koje preduzeće, u bilo kojoj oblasti biznisa da posluje, ne određuje više kao tehnološki neosetljivu. Rezultati naučno-tehnološkog progressa inkorporirali su se, više ili manje i u sve oblasti porodičnog biznisa.

Osmišljena primena moderne tehnologije, u većini slučajeva olakšava, ubrzava i pojeftinjuje poslovanje, a takođe njenom primenom se takođe dobijaju sadržajnije i kvalitetnije proizvodi i/ili usluge, koji savremenim kupcima, naviknutim na svakodnevne inovacije i u tom domenu, više odgovaraju.⁶

Posebna područja naučno-tehničkog progressa, koja su od poslovnog značaja za skoro sve porodične firme, su oblasti informatike i komuniciranja, a takođe i pojava novih mašina, uređaja i alata i svakako i novih reprodukcionijskih materijala. Sve navedeno nameće obavezu i osvajanja i usvajanja i novih tehnologija poslovanja, koje su veoma specifične, zavisno od delatnosti i grane, a svakako i konteksta (vremena i prostora) u kome se određen biznis obavlja.

Praćenje manifestacija i praktičnog ispoljavanja naučno-tehničkog progressa, posebno kada je reč o oblasti u kojoj se sopstveni biznis obavlja, treba da predstavlja kontinuirani strateški zadatak i obavezu svih top menadžera koji upravljaju određenim porodičnim biznisom. U sklopu toga i izbor strategije tehnološkog napretka firme, nameće se kao relevantan činilac strateškog planiranja, koje se opredeljuje i izvodi za različite vremenske horizonte dolazeće budućnosti.

Zastarela oprema i inferiorna tehnologija u ambijentu, gde drugi drugi tržišni učesnici u istom biznisu posluju sa boljom opremom i tehnologijom, ukoliko nije nadomeštena sa nekim privlačnim i superiornim resursom, predstavlja ograničavajuću komponentu poslovanja i kao takva može biti razlog ostvarivanja negativnih efekata u poslovanju. Top menadžeri porodičnih preduzeća treba permanentno da imaju na umu da im superiorne tehnologije koje uvode i primenjuju u svom biznisu nesporno obezbeđuju i odgovarajuću konkurentsku prednost na opsluživanom tržištu, koja je utoliko izraženija, ukoliko je njihova tehnologija, koju primenjuju u poslu, superiornija u odnosu na druge firme, koje se bave istim ili sličnim poslom.

1.3.7. Kupci kao resurs

Raspoloživi, a naročito privrženi i kupovno sposobni kupci su najvažniji resurs svake firme. Ukoliko nema dostupnih i platežno sposobnih kupaca i najbolja ponuda će biti prodajno neuspešna.

Koliko su privrženi kupci važni i vredni resursi u biznisu može se prikazati na jednostavnom primeru. Pretpostavimo da se porodična firma bavi ugostiteljskim biznisom i da u svom objektu uslužuje pićem goste koji tu dolaze i tu se zadržavaju. Pretpostavimo da u taj uslužni objekat svakodnevno dolazi jedna mušterija koja tu popije kafu i mineralnu vodu u vrednosti od 200 dinara. Ako je neto zarada, tj. razlika između više prodajne i manje nabavne cene 50%, to znači da se na navedenom kupcu dnevno zarađuje 100 dinara. Ukoliko navedena mušterija svraća svaki dan, tj. 360 puta godišnje, to takođe znači da je godišnja zarada od te mušterije iznosi 36.000 dinara. Iznos od 36.000 dinara je isto što i ostvarena kamata u banci na uloženi štedni depozit u iznosu od 600.000 dinara po godišnjoj stopi od 6 %. Drugim rečima može se, primenjujući navedeni obračunski postupak, zaključiti da navedena mušterija koja svaki dan potroši 200 dinara vredi za ugostiteljski objekat isto kao i 600.000 dinara depozitnog kapitala, za koji se obračunava kamata u banci po stopi od 6 %.

Kupci se po svojim kupovnim navikama, posmatrano sa aspekta porodične firme, koja im prodaje proizvode i/ili usluge, mogu diferencirati po raznim osnovama. Jedan od načina diferenciranja jeste razvrstavanje kupaca prema broju i vremenu njihovih kupovina u konkretnoj porodičnoj firmi. Po ovom razvrstavanju kupci se dele na: stalne, povremene i privremene kupce. Strateški prodajni, odnosno marketing menadžment porodične firme treba da je usmeren ka tome da se povremeni, a možda u nekim situacijama i privremeni kupci, pretvore u stalne kupce. Svakako i uz preduzimanje odgovarajućih kontinuiranih mera da se stalni (verni) kupci zadrže u tom statusu.

U opredeljivanju strategije poslovanja vezane za kupce menadžment porodične firme treba stalno da ima na umu da su kupci, u pogledu svojih kupovnih određenja i navika, veoma promenljiva kategorija. Izvesni, često i nepredvidivi događaji mogu brojne kupce privući da kupuju u određenoj porodičnoj firmi, pri čemu takođe sa druge - suprotne strane, isto tako i brojni drugi, za menadžment firme nepredvidivi događaji, mogu kupce odvući da se snabdevaju kod konkurenata na drugim mestima. Treba takođe znati da permanentno, sa novim generacijama ili promenom određenih trendova u domenu tražnje, nastaju i stižu novi kupci, dok sa druge strane iz brojnih društvenih, ekonomskih i/ili bioloških razloga drugi kupci tiho nestaju. Strateški je zadatak i top menadžmenta svakog porodičnog preduzeća da pažljivo prati ove oscilacije u kretanju ciljnih kupaca i njihovih kupovnih motivacija, da bi se, ukoliko se to pokaže kao potrebno, vršila blagovremena remodeliranja opredeljenih i implementiranih programa proizvodnje i/ili prometa.

Posebno razvrstavanje i upoznavanje kupaca, koje se vrši kako sa strateškog tako i sa operativnog i funkcionalnog aspekta vrši se prema tome: ko su dominantni kupci u procesu društvene reprodukcije, u kojoj sa svojim poslovanjem, učestvuje i određena porodična firma, a takođe i prema tome za koje namene se konkretni kupci snabdevaju robama i uslugama od konkretne firme. Prema ovom razvrstavanju kupci se dele na:⁷

- kupce građane, neposredne potrošače kupljenih proizvoda i usluga,
- kupce zanatlije i druge samostalne privrednike individualce, koji od porodične firme kupuju opremu, mašine, transportna sredstva ili reprodukcioni materijal koji im je potreban za obavljanje njihove poslovne delatnosti,
- kupce srednje i velike firme, koji od porodične firme kupuju razne robne i uslužne proizvode, koje takođe koriste u obavljanju svoje delatnosti,
- kupce izvoznike koji kupljene proizvode plasiraju dalje na odabrana strana tržišta,
- kupce trgovce detaljiste, koji se od porodične firme koja se bavi grosističkim prometom na veliko snabdevaju robnim artiklima, koje će potom dalje plasirati svojim, najčešće malim kupcima,
- kupce organe, organizacije i institucije iz državnog sektora, kao i uopšte razne organizacije iz domena javnog, privrednog i civilnog sektora, koje mogu kupovati od porodičnog preduzeća brojne proizvode i usluge, različitih namena, i
- ostale kupce, koji mogu biti veoma različitih i specifičnih kupovnih određenja.

Pored navedenih postoje i brojne druge diferencijacije kupaca, bilo kada je reč o mušterijama (građanima, fizičkim licima) bilo kada je reč o profesionalnim kupcima (pravnim licima).

Građani tj. fizička lica mogu se kao kupci razvrstavati:

- prema kupovnoj snazi, pa se može govoriti o bogatim i/ili rasipnim mušterijama, mušterijama srednjeg imovnog stanja i mušterijama skromnog i slabijeg imovnog stanja,
- prema modnim određenjima, kada se mušterije dele na: avangardne mondene, umerene mondene, umerene tradicionaliste i modne konzervativce,
- prema godištu kupca, odnosno neposrednog potrošača kupljenih roba ili usluga, kojom prilikom se mušterije razvrstavaju na: decu, tinejdžere, mlade osobe, osobe srednjih godina i stare osobe,
- prema obrazovanju i zanimanju mušterije se mogu takođe veoma različito razvrstavati,
- prema karakteru kupovnih navika postoje: impulsivni kupci, srednje motivisani kupci i promišljeni kupci,
- prema izraženim kupovnim preferencijama kupci se dele na: sadržinski i kvalitativno orijentisane kupce; modno i estetski orijentisane kupce; cenovno orijentisane kupce – koje cena ponuđenih proizvoda (visoka ili niska) primarno interesuje; reklamno orijentisane kupce-podložne reklami; ili drugačije orijentisane kupce.

Motivacije fizičkih lica (mušterija) za kupovinom ponuđenih proizvoda i/ili usluga od strane porodične firme, mogu inače biti takođe veoma različite. Motivi za kupovinom koji se najviše ističu u literaturi, u kojoj su obrađeni kupovni podsticaji mušterija, su sledeći:

- *Zadovoljenje čula*- kojom prilikom se kupcima sviđa izgled, miris, ukus, zvuk ili dodir koji imaju u kontaktu sa proizvodom;
- *Očuvanje fizičkog i duhovnog integriteta i zdravlja*- kada kupac smatra da će posedovanjem i korišćenjem određenog proizvoda omogućiti sebi i/ili svojoj porodici da žive zdravije i dugovečnije;
- *Fizička ili duhovna rekreacija*- je takođe relevantan podsticaj kod mnogih kupaca da se opredele za kupovinu određenih proizvoda;
- *Težnja za posedovanjem određenog proizvoda*- su u ne malom broju slučajeva bazični motivacioni podsticaj za određenim kupovinama. Kupci koji se vode ovim motivima prilikom kupovine, pokušavaju na ovaj način da ostvare pokazivačke ciljeve u javnosti kojim teže i spremni su da plate mnogo više za predmet kupovine, nego što on zaista vredi. Za ovo vešti trgovci znaju i u skladu sa tim kreiraju svoju ponudu, znajući da će zadovoljenjem ove kategorije kupaca uspeti da obezbede ekstraprofitne za svoju firmu. Ovakvim motivima se najčešće vode ambiciozni kupci. Kupovinom nekog skupog ili vrednog proizvoda, mušterija dokazuje sebi i javnosti da je ostvarila neki vredan cilj;
- *Strah i nelagodnost zbog neposedovanja* - je takođe snažan kupovni motiv. Reč je o tome da se mušterija boji onoga što se može desiti ako ne bi posedovala određeni proizvod;
- *Profesionalno napredovanje*- pojavljuje se kao kupovni motiv u onim situacijama, kada kupovina i posedovanje nekog proizvoda (alata, školskih udžbenika ili drugih pomagala ili edukacionih displeja) omogućuje mušteriji ili članu njegove porodice da uspešno obavlja svoj posao i/ili da se uspešno usavršava u nekom zanimanju;
- *Znatiželja i misterija* – kao motivacioni podsticaji pojavljuju se u onim situacijama kada mušterija zahvaljujući posedovanju kupljene stvari, otkriva i osvaja nove dimenzije života, religijskog, kulturno-umetničkog, sportskog ili drugog karaktera;
- *Sticanje vredne imovine*- je naročito ako je predmet kupovine visoko društveno vrednovan i skup (npr. umetničke slike), svakako je veoma izražen podsticaj kod osoba “skupljača” materijalnih vrednosti;
- *Drugi podsticaji za kupovinu* – koji mogu biti opredeljeni različitim činiocima, zavisno od motivacionih određenja konkretne mušterije i konteksta (vremena i prostora) u kome obavlja svoju kupovinu.

U svakom slučaju dobro poznavanje motivacionih podsticaja mušterija za kupovinom ponudbenih proizvoda od njihovog preduzeća treba da predstavlja kontinuiran i bazičan strateški zadatak top menadžera i menadžera prodaje svake porodične firme. Ovo iz razloga da bi se kroz strateške (investicije) i operativne zadatke, na najbolji način usaglasile želje mušterija i ponudbeni program firme koji im se nudi za zadovoljenje izraženih želja.

Navedeno ukazuje na činjenicu da top menadžeri i menadžeri prodaje, svakog porodičnog preduzeća - posebno ukoliko je program ponude konkretnog preduzeća modno osetljiv, treba permanentno da prate i događanja na tržištu mode, kako bi izraženim modnim trendovima, mogli blagovremeno da prilagođavaju i svoju ponudu.

1.3.8. Kadar kao resurs

Svaki biznis za realizaciju svojih ciljeva se oslanja na ljude koji su unutar firme ili van nje, ali rade u njenom interesu, što ukazuje na značaj ljudskih resursa(kadrova) za svaki biznis. Kvalitet kadra se ne ogleda samo u raspoloživim sposobnostima i znanjima, već i u radnim navikama, odnosima prema klijentima i drugim eksternim stejkholderima firme sa jedne strane a sa druge strane odnosu prema samom biznisu, njenim rukovodiocima i vlasnicima što je posebno naglašeno kod porodičnih preduzeća.

U nauci je oblasti vezanoj za kadar posvećena posebna pažnja, zbog čega se konstituisala posebna grana menadžmenta, koja se naziva "Menadžment ljudskih resursa" i predstavlja terminološki zaokružen segment. Menadžment ljudskih resursa predstavlja veoma važan domen i sadržaj strateških i operativnih poslovnih aktivnosti koje važe i za menadžere porodičnih firmi. Ovo iz razloga što su upravo zaposleni radnici i njihovi menadžeri i u porodičnim preduzećima stvaraoci novih proizvoda i/ili usluga, koji treba da se ponude ciljnim kupcima. Od sadržaja i kvaliteta rada zaposlenog osoblja zavisi posledično i sadržaj i kvalitet proizvoda i usluga koji su predmet poslovanja konkretne organizacije.

Treba imati u vidu da su porodična preduzeća specifične privredne i društvene organizacije u kojima, pored čisto ekonomskih parametara i kriterijuma, u oceni rada i ponašanja zaposlenog osoblja, značajan činilac ocene čine i uspostavljeni psihološki i emocionalni odnosi između uključenih članova porodice. Uspostavljene porodične veze i emocionalni odnosi, nesumnjivo imaju veliki uticaj i na odvijanje procesa rada u svakom porodičnom preduzeću. Ove veze i odnosi mogu imati i pozitivan ali i negativan uticaj na odvijanje opredeljenog biznisa. Sa tim u vezi, ako je taj uticaj pozitivan to se može vrednovati kao izuzetna poslovna prednost u implementaciji biznisa u konkretnoj porodičnoj firmi. U suprotnom slučaju, ako su uspostavljene poslovne i porodične veze, u domenu poslovanja konkretne firme, loše struktuirane, to za firmu predstavlja veliko poslovno opterećenje.

U istoriji biznisa su poznati brojni slučajevi gde su određene firme, izuzetnih tehnoloških i marketinških performansi, upale u velike teškoće zbog lošeg porodičnog kadrovanja. Obzirom da o konsekvencama dobrog ili lošeg porodičnog kadrovskog menadžmenta detaljnije izlažem u kasnijim poglavljima ovog rada, smatram da je ovde važno napomenuti da, kada je reč o kadrovanju sa drugim zaposlenim angažovanim radnicima firme koji nisu članovi porodice, važe opšta pravila dobrog kadrovskog menadžmenta odnosno menadžmenta ljudskih resursa.⁸

Važno je i imati u vidu, dobro poznatu činjenicu, da nisu svi ljudi podjednako dobri i pogodni za obavljanje svih poslova. Umeće u kadrovskom menadžmentu i u porodičnom biznisu dolazi do izražaja, gde je potrebno da se pravi ljudi odaberu za prava radna mesta. Navedeno implicira da top menadžment porodičnog preduzeća treba da upozna profesionalne i radne potencijale svakog zaposlenog radnika, da bi po tom osnovu, prateći njegov rad mogao, po potrebi da preduzima odgovarajuće stimulativne, odnosno odgovarajuće represivne mere, koje će na angažovane radnike imati delotvorno dejstvo i to na obostranu korist, kako za dobrobit porodične firme tako i za dobrobit konkretnog radnika.

1.3.9. Kvalitet rada i ugled firme

Sa razvojem tržišnog poslovanja, ugledu firme treba posvećivati značajnu pažnju, jer upravo on u nekim situacijama može biti odlučujući faktor zbog kog će se klijenti opredeliti za ponudu firme sa dobrim ugledom, a ne za ponudu firme koja takođe može imati kvalitetnu ponudu ali još uvek neizgrađen ugleda zbog čega će trpeti posledice i gubiti klijente. Opšte je poznato da je kvalitet (izvršnost) rada veoma važan resurs za poslovanje svake firme a posebno dolazi do izražaja kod porodičnih firmi gde se on posmatra i kao personalizovan pristup. Kazivanje narodne poslovice: “Dobar glas se daleko čuje, a loš glas se čuje i dalje”, je nesporno, i u praksi porodičnih preduzeća je više puta dokazano kao činjenica.

Sadržaj i kvalitet rada porodične poslovne organizacije sa jedne strane i stečeni poslovni ugled sa druge, su neosporno direktno povezani pojmovi. Ne može postojati loš kvalitet uz dobar poslovni ugled, niti obrnuto, dobar ugled uz loš kvalitet. Posebno u porodičnom biznisu se teško toleriše polovičan i nedosledan pristup u bilo kom domenu poslovanja sa kojim se firma bavi, imajući u vidu da je pojam preduzeća ne samo poznat u javnosti već je i personalizovan. Držeći se izjave poznatog američkog preduzetnika i bankara Džona Rokfelera koji je izneo u javnosti zapamćenu istinu da je tajna uspeha u svakom poslu “ispunjenje običnih dužnosti na izvanredan način”, može se i kroz ovu misao identifikovati pojam kvaliteta rada kom treba težiti u porodičnom biznisu.

Stručnjaci za kvalitet ističu da je obično mala razlika između dobrog i najboljeg, što u kreativnom domenu stvaralaštva ukazuje na one sitnice i dodatno, na prvi pogled nepotrebno doterivanje ponude, što neki u svom poslu upravo često zanemaruju, a upravo predstavlja posebnu privlačnost za kupce.

Da bi porodično preduzeće imalo u javnosti dobar ugled koji se ne stiče brzo već kvalitetnim obavljanjem opredeljenih i preuzetih poslova, veoma je važno da menadžeri porodičnih firmi, ovom resursu posvete posebnu pažnju, tretirajući ga kao kontinuiran i važan strateški zadatak.

Da bi se ovo ostvarilo neophodan je rad na uspostavljanju odgovarajuće kulture organizacije, koja obuhvatata sve nivoe i sadržaje poslova, vezanih za porodični biznis po kojoj oni često i budu prepoznati. Zavisno od sadržaja i kvaliteta ponude, privlačnosti cena, odnosa rukovodioca prema zapošljenim, klijentima i uključenim stejkholderima zavisi kakav će biti ugled firme i implementiranog porodičnog biznisa.

Neposredno vezano za ugled koji će porodična firma imati na tržištu na kome posluje, svakako je i poslovna misija koju menadžment poslovne firme usvoji kao vodilju svog poslovanja. Stručnjaci za biznis ističu da poslovna misija nikako ne treba da bude maksimizacija profita. Iza ovog i ovakvog motivacionog podsticaja, obično se u svesti i podsvesti menadžmenta porodične firme krije gramzivost (pohlepa), koja kao nagon koji se ne može dugo od javnosti prikrivati, pre ili kasnije u javnosti izađe na površinu i kod kupaca izaziva odbojnost prema celokupnoj ponudi firme. Bazična misija koju top menadžment i ostalo osoblje porodične firme treba da usvoji kao putokaz svoga poslovanja treba da bude korisnost koju će kupci njihovih proizvoda i usluga ostvariti u slučaju kupovine njihovih proizvoda i/ili usluga.

Iz predhodno izloženog može se zaključiti da menadžeri porodičnog biznisa ne treba da štede napor da svoj ugled i ugled firme podignu na što viši nivo, jer upravo dobar ugled u kombinaciji sa kvalitetnom ponudom, daje mogućnost ostvarenja ne samo veće prodaje ponudbenog asortimana već i ostvarivanje veće prodajne cene, što za posledicu ima bolje i uspešnije poslovne rezultate.

1.3.10. Poslovne veze i uspostavljeni odnosi

Već je istaknuta činjenica da je kvalitet poslovanja, kao i moral vlasnika i osoblja porodične firme, koja na tržištu obavlja svoj posao, velika poslovna vrednost i relevantan kapital date firme. Polazni korak u sticanju poslovnog ugleda svakako je odabir profesije i posla koji su društveno ugledni. Drugim rečima porodica koja se opredeljuje za samostalan biznis ne treba da se upušta u poslove koji nisu na dobrom glasu. Reč je o nezakonitim i nemoralnim poslovima koje u svakoj situaciji treba izbegavati. Ukoliko je reč o poslu, koji se bavi prodajom nekih proizvoda i/ili usluga na tržištu treba znati da se prodajni uspeh ne sme zasnovati na lažnom predstavljanju svoje ponude, niti na zaradi od vešto namamljenih slučajnih kupaca.

Korektnim odnosom prema drugima, sa kojima sarađuju u biznisu, menadžeri porodične firme, na pravi i pozitivan način stiču poslovne prijatelje i uspostavljaju korektne odnose sa njima.

Korektne poslovne odnose treba pritom uspostavljati sa čitavim nizom poslovnih partnera: sa kupcima, dobavljačima, saradnicima u biznisu, predstavnicima državnih organa, konkurentima, predstavnicima mas medija i svim drugim sa kojima porodična firma neposredno ili posredno posluje.

Ako je reč o kupcima, poslovni ugled i kvalitetni odnosi se uspostavljaju i stiču tako što se kupcima prezentuju prave informacije o kvalitetu proizvoda i usluga, solidne (pravedne) cene i svakako tretman poštovanja, zasnovan na uvažavanju njihove firme, ako je reč o profesionalnim kupcima kao i na ukazivanju na poštovanje njihove ličnosti.

Dobar poslovni ugled porodično preduzeće stiče, ne samo pružanjem kvalitetnih proizvoda i usluga kupcima i blagovremenim izmirivanjem faktura ispostavljene od strane dobavljača već i uspostavljanjem i negovanjem odgovarajućih odnosa sa javnošću. Stručnjaci za marketing ističu da su dobri odnosi sa javnošću (tzv. Public Relations) efikasnije sredstvo uticaja u poslovanju na tržištu od obične reklame tj. privredne propagande.

Američki autoritet za marketing profesor Filip Kotler je izdvojio sedam bazičnih tipova javnosti o kojima i svaka porodična firma treba da vodi računa u svom tržišnom poslovanju. U pitanju su sledeće grupe javnosti:⁹

1. Finansijska javnost obuhvata sve finansijske organizacije i institucije sa kojima porodična firma obavlja neke poslove. U pitanju su pre svega banke, društva za osiguranje imovine i lica, investicioni, penzioni i drugi fondovi i brojne druge organizacije i institucije koje se bave novcem i novčanim transakcijama.
2. Medijska javnost obuhvata pre svega raznolike medijske organizacije, kao što su: radio i TV stanice, dnevni i periodični listovi, časopisi i druge publikacije, reklamne agencije i brojne druge organizacije koje se bave informatičkim i komunikacionim aktivnostima.
3. Država i njeni organi kao javnost svakako je bitna u svakoj situaciji. Ovde se posebno misli na poreske i inspeksijske organe, na javna preduzeća iz oblasti komunalnih delatnosti i infrastrukture i druge državne ili paradržavne službe od posebnog društvenog interesa. Ove službe obavljaju odgovarajuće društvene zadatke i funkcije, koje su od velikog značaja i za poslovanje porodičnih preduzeća. Menadžment porodične firme treba strateški da je opredeljen za negovanje dobrih odnosa sa javnošću i sa državom i njenim organima, nezavisno od toga da li su u pitanju strateški (investiciono-razvojni) ili redovni tekući poslovi.
4. Građani kao javnost, mogu se pojaviti u raznim i različitim ulogama i u poslovanju porodičnih preduzeća. Građani se pritom prevashodno pojavljuju u ulozi kupaca proizvoda i usluga porodične firme. Mogu se takođe, kod biznisa vezanim za neki otkup (na primer u poljoprivredi i/ili domaćoj radinosti) pojavljivati i u ulozi dobavljača. Građani se svakako mogu pojavljivati i u statusu suseda ili u nekom drugom statusu, zavisno od mesta gde su poslovni objekti porodične firme locirani.

-
5. *Lokalna javnost*, tj. uže prostorno (teritorijalno) i uže tržišno i uopšte društveno okruženje, u okviru koga porodična firma obavlja svoj biznis, predstavlja posebnu vrstu javnosti. Ova javnost obuhvata brojne aktore poslovnih i uopšte društvenih zbivanja koja se dešavaju u užem okruženju tj. u neposrednoj blizini porodične firme.
 6. *Šira javnost* se odnosi na brojne poslovne partnere, koji sa porodičnom firmom ili za njen račun obavljaju raznovrsne poslove. Reč je o dobavljačima, kupcima, serviserima, prevoznicima i špediterima i brojnim drugim privrednim i društvenim subjektima koji, uzimajući u obzir funkciju koju obavljaju, predstavljaju nezaobilazne poslovne komitente sa kojima porodična firma poslovno saraduje ili ostvaruje poslovne transakcije u raznim domenima i na različite načine.
 7. *Interna javnost* obuhvata članove porodičnog tima, kao i zaposlene i angažovane radnike i službenike, koji u raznim statusnim ulogama, imaju uticaj ili obavljaju određene poslove za potrebe porodičnog preduzeća.

Ne treba posebno isticati da odnos navedenih javnosti ima nesporan uticaj na uspešnost poslovanja svakog porodičnog preduzeća. Navedeno uslovljava obavezu menadžmentu i osoblju porodične firme da preduzima pozitivne mere i da permanentno ulaže napore u cilju negovanja pozitivnih odnosa sa svakom od navedenih javnosti. Koji će biti modeli održavanja i negovanja odnosa sa odgovarajućom javnošću zavisi svakako od finansijskih i drugih mogućnosti porodične firme, ali takođe zavisi i od promocijne maštovitosti njenog menadžmenta.

1.3.11. Znanje, informacije i ideje kao resurs

Neosporna činjenica je da se ni jedan ozbiljan biznis porodičnog ili neporodičnog tipa ne može uspešno obavljati bez odgovarajućeg stručnog i profesionalnog znanja. Preduzetnici koji su upućeni u način funkcionisanja porodičnog biznisa dobro znaju da uslov uspeha nije samo lokacija ili oprema porodične firme, već je to i odgovarajuće profesionalno znanje, iz predmeta poslovanja sa kojim se porodična firma bavi.

Imajući u vidu intenziviranje i ubrzanje naučno tehničkog i tehnološkog progressa, što predstavlja fundamentalnu karakteristiku vremena u kome živimo, jasno se nameće i činjenica da ni jedno stečeno znanje, nezavisno o kom tipu biznisa da se radi, nije večito upotrebljivo, bez primene inovacija koje će to znanje unaprediti i poboljšati. Navedeno jasno nameće obavezu, ne samo menadžmentu, već i operativnom (izvršnom) osoblju porodične firme, da permanentno uči i da kontinuirano proširuje, produbljuje i da uopšte usavršava svoje znanje.

U sticanju novih, kao i u inoviranju postojećih znanja, rukovodstvo i osoblje porodičnog preduzeća treba da se drži najviše mogućih dostupnih standarda. Ovo ne samo iz razloga što će se opredeljeni porodični posao obavljati brže, kvalitetnije i ekonomičnije, već i iz razloga što se u svakoj poslovnoj sredini ubrzo sazna koja od firmi ponuđača izvesnih roba i/ili usluga, na određenom tržištu, primenjuje najviše i za kupce najprivlačnije standarde u svojoj ponudi. Drugim rečima, visoki spoznajni i profesionalni standardi, koji predstavljaju bazičnu karakteristiku svakog biznisa, svakako da predstavljaju, ne samo ubedljiv argumenat konkretne ponude, već takođe predstavljaju i snažnu promocionu podršku navedenom porodičnom biznisu na opsluživanom tržištu.

Pored drugih uslova, koji su navedeni u prethodnom izlaganju, liderstvo u znanju i u inovacijama, sa kojim se određena porodična firma predstavlja svojim kupcima i drugoj ciljnoj javnosti, takođe su jako važni za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Liderstvo u znanju i u inovacijama je posebno važno u delatnostima, granama i biznisima koji su inovativno osetljivi. Na savremenom tržištu ponude roba i usluga posluju porodična i druga preduzeća, koja u svom biznisu koriste isključivo tradicionalna znanja i veštine, na čemu i zasnivaju svoju ponudu, a postoje i druga (inovaciono osetljiva) u kojima se skoro svakodnevno dešavaju i određene inovacione promene koje se odražavaju na rad i poslovanje. U prvu grupu preduzeća mogu se ubrojati firme iz oblasti tradicionalnog zanatstva, koje već vekovima koriste istu tehnologiju izrade svojih proizvoda. U drugu grupu tzv. inovativnih preduzeća, nasuprot prvima, mogu se na primer ubrojati preduzeća iz domena informatike i komuniciranja, u kojima se, maltene bukvalno, skoro svakodnevno dešavaju određene saznejne i tehnološke promene.

Kada je reč o znanjima koja se upotrebljavaju u porodičnom biznisu, treba ukazati da pored raznih profesionalnih određenja i podela znanja, može se napraviti jedna “štura” podela koja zapravo pravi razlikovanje između potrebnih, i u konkretnom biznisu, nepotrebnih znanja. Držeći se vodilje da je svako znanje dobro i korisno, predhodnu konstataciju treba shvatiti samo kao težnju da ljudi koji se bave ili planiraju da se bave porodičnim biznisom treba da se fokusiraju na sticanje znanja koje može biti stvarno primenivo i koje će im koristiti za unapređenja razvoja posla, kako ne bi došli do toga da troše svoje vreme i energiju na sticanje znanja koje je neupotrebljivo i nije značajno za konkretan biznis. Navedeno svakako ne znači da neka “nepotrebna” znanja u jednoj oblasti biznisa nisu istovremeno potrebna i poželjna u drugim oblastima biznisa. Ukoliko se kao primer uzme posedovanje određenih znanja iz filozofije ili istorije, može se zaključiti da takva znanja nisu nužno potrebna za uspešno obavljanje posla časovničara ili preciznog mehaničara, ali su nesumnjivo potrebna za obavljanje posla bibliotekara, profesora filozofije, odnosno istorije ili nekog naučnog istraživača u navedenim oblastima nauke.

Ne treba posebno isticati da se sticanje, bilo koga znanja, obezbeđuje pribavljanjem odgovarajućih korisnih informacija. Kada je reč o znanju potrebnom za obavljanje porodičnog biznisa, može se sticati na vrlo različite načine i na vrlo različitim mestima. Neka od nužnih znanja obezbeđuju se pre svega kroz redovno, oficijelno obrazovanje u srednjim školama i u visokoškolskim institucijama. Druga pak stručna znanja stiču se kroz praktičnu obuku ili kroz pažljivo posmatranje šta drugi rade i kako rade. Svakako, sva znanja, bilo na koji način da su stečena, treba da se provere i kroz praktičan probni (pripravnički) rad, kako bi se potom sa nužnom sigurnošću, mogla dalje primenjivati u redovnoj poslovnoj praksi.

Sticanje novih i usavršavanje postojećih znanja, treba da predstavlja stratešku obavezu i zadatak, koji će se kontinuirano obavljati, što se posebno odnosi na uključene članove porodice ali i na ostale uključene u poslovanje porodičnog preduzeća. Sticanje novih znanja za članove porodice, uključene u porodični biznis se naglašava upravo iz razloga što se oni najčešće nalaze u rukovodstvu firme i zbog čega moraju biti adekvatno obrazovani za posao koji obavljaju.

Takođe, važno je istaći i činjenicu da, nisu svi ljudi pogodni za obavljanje svih poslova. Reč je ne samo o profesionalnoj i saznoj kompatibilnosti i nekompatibilnost, već i o emocionalnoj predisponiranosti i naklonosti da se određen posao trajno obavlja kao redovno zanimanje. Navedeno ukazuje na potrebu da se u kadrovanju, poslovna zaduženja za obavljanje određenih poslova poveravaju osobama koje imaju ne samo stručne predispozicije za uspešno obavljanje određenih poslova, već takođe imaju i emocionalnu naklonost, tj. da vole obavljanje poslova koji su im povereni, pri čemu su spremni na sticanje novih znanja i stručno usavršavanje. Reč je o specifičnom miksu (kombinaciji) profesionalnih znanja i emocija, koji ako je dobro uklopljen, obezbeđuje poznati kadrovski zahtev kada se “pravi čovek nađe na pravom mestu”.

1.3.12. Emocionalna inteligencija kao resurs

Emocionalna inteligencija, kao poseban poslovni resurs u biznisu, ističe se u skoro svim kvalitetnim udžbenicima kadrovskog i opšteg menadžmenta. Reč je o veoma specifičnom resursu psiholoških određenja, posebnog značaja, kada je reč o obavljanju neposrednih interpersonalnih kontakata i poslova sa ljudima. Kao što je poznato u kliničkoj i poslovnoj psihologiji je razvrstano sedam tipova inteligencije, mada se ovaj spisak stalno proširuje, među kojim tipovima emocionalna inteligencija zauzima i posebno mesto. Emocionalna inteligencija označava sposobnost kontrolisanja, razumevanja i usmeravanja svojih i tuđih emocija, odnosno osećanja. Vlasnik porodičnog biznisa mora znati da emocionalna inteligencija predstavlja bazičan resurs za uspešno vođenje posla kakav je porodični, zbog čega treba permanentno da razvija i neguje ovaj tip inteligencije, kako kod sebe tako i kod drugih, u biznis uključenih ljudi.

Reč je o psihološkoj obdarenosti i sposobnosti da se sa ljudima uspešno komunicira. Da ljudi tokom i posle obavljenog razgovora budu zadovoljni, što je pretpostavka i za uspešno obavljanje brojnih komunikacionih poslova posebno iz oblasti trgovine, ugostiteljstva, brojnih kancelarijskih poslova vezanih za kontakt sa strankama i brojnim drugim.

Emocionalna inteligencija, kao komunikaciona sposobnost i veština nije samo značajna za uspešno obavljanje poslovnih komunikacija sa poslovnim partnerima firme. Njen značaj je direktno vezan i za uspešno karijerno napredovanje u poslu, posebno u statusu menadžera (rukovodioca) određenih poslova. Opšte je poznato da su osobe sa razvijenom emocionalnom inteligencijom uspešniji rukovodioci u odnosu na ljude sa formalizovanim i rigidnim stavovima, prema statusno podređenim i/ili drugim kontaktirajućim osobama. Psiholozi emocionalnu inteligenciju vezuju za pojam empatije. Empatija je izraz koji označava sposobnost razumevanja drugih ljudi, sa izraženom saosećajnošću za njihove brige i probleme. Ukoliko nisu nametljive, osobe sa empatičkim određenjima i sposobnostima su u društvu po pravilu veoma omiljene bez obzira da li se radi o poslovnom ili neposlovnom odnosu među ljudima. Posebno se ova osobina vrednuje kod biznisa gde su važne interpersonalne komunikacije među ljudima, što ukazuje na to da su empatične osobe izuzetno povoljne za obavljanje poslova u privredi i u društvenim delatnostima kao što je trgovina, ugostiteljstvo, prosveta, zdravstvo i u mnogim drugim domenima ljudskog angažovanja.

Emocionalno inteligentne i empatične osobe su takođe veoma pogodne za obavljanje poslova u kojima je izvesna opasnost od konflikata i sukoba među strankama, poslovnim partnerima ili drugima. Ovo iz razloga jer ove osobe karakterišu veoma pozitivna psihološka određenja, kao što su: ¹⁰

- *samosvest*, tj. sposobnost identifikovanja i prepoznavanja sopstvenih konstruktivnih i destruktivnih osećanja, koja mogu da podstaknu ili da ugroze određeni posao;
- *upravljanje sopstvenim i tuđim emocijama* u pozitivnom smeru koji, kada je reč o biznisu, stvara psihološke preduslove da se interpersonalno vođen posao uspešno okonča;
- *samomotivacija* usmerena prema tome da se i u sebi i kod drugih - naročito kod sopstvenih radnika, pokrenu želja i volja, da se opredeljeni posao uspešno obavlja;
- *empatija* je pozitivno psihološko određenje čoveka, (unapred objašnjeno) koje je neraskidivo vezano i za određen stepen emocionalne inteligencije sa kojom osobe na odgovornim mestima treba da raspolažu;
- *razumna kontrola temperamenta*, takođe sopstvenog i tuđeg, je psihološka sposobnost neposredno vezana za druga napred, već navedena psihološka određenja. Ova sposobnost je takođe važna i u porodičnom biznisu komunikacionog tipa, jer je opšte poznato, da nekontrolisani temperamentalni nastupi, ili nekontrolisane temperamentalne rasprave, mogu da ugroze brojne biznise, koji se obavljaju u neposrednom kontaktu sa drugim ljudima.

Iz predhodnog izlaganja vezanog za resurse u porodičnom biznisu može se zaključiti da oni mogu biti veoma različitog karaktera a najčešće su materijalnog i nematerijalnog karaktera koji dalje mogu biti kvantitativno merljivi i nemerljivi. Bez obzira o kojim resursima da je reč, top menadžment porodičnog preduzeća treba analitički da ih identifikuje, kako bi primenjivao i adekvatan “menadžment resursa”. Ne treba posebno isticati da karakter porodičnog biznisa, opredeljuje tip, sadržaj i druga određenja vezana za određene resurse. Upravljanje resursima u porodičnom biznisu je strateško pitanje kome se mora pokloniti puna pažnja. Reč je o trajnom angažovanju i preduzetničkom poslu, koji će ako se dobro obavlja, obezbediti takođe i dugoročan uspešan rad porodičnog preduzeća.

1.4. NIVELISANJE RESURSA I IZBOR STRATEGIJE RESURSA

Kada se zna koji su resursi potrebni za realizaciju poslovanja porodičnog preduzeća neophodno je pristupiti planiranju njihove upotrebe, pošto je poznato da su resursi ograničeni i da ih treba smišljeno koristiti. Planiranje predstavlja utvrđivanje potrebne količine određenih resursa, zatim utvrđivanje termina kada su ti resursi potrebni, kako bi se na vreme izvršilo njihovo obezbeđenje u potrebnim količinama i sa odgovarajućim kvalitetom. Planiranje je veoma važno za uspešno poslovanje i rad porodičnih preduzeća, jer predstavlja aktivnost koja omogućava da se postigne ono čemu se teži i to na unapred isplaniran i najoptimalniji način.

Postoji neformalno planiranje, u kom ništa nije zapisano i gde vlasnik porodičnog preduzeća ili menadžer ima viziju kretanja preduzeća i načina na koji će ostvariti postavljenje ciljeve. Ovaj vid planiranja ne obavezuje da vlasnik ili menadžer upoznaju druge uključene članove organizacije sa ciljevima, već smatra da on ima sve u svojoj glavi, a ostali treba da slede instrukcije koje im on daje. I ako je ovakav vid planiranja, karakterističniji za manja preduzeća, postoji i u nekim većim organizacijama a ono što se pri tom izdvaja kao negativnost je to što je ono opšte i nedostaje mu kontinuitet.

Pored neformalnog, tu je formalno planiranje, gde je karakteristično to da se definišu specifični, merljivi ciljevi koji pokrivaju period od nekoliko godina, koji su zabeleženi, i sa kojima su upoznati članovi organizacije. Kod formalnog planiranja postoji poseban, često i detaljan program razrade zadataka i postupaka kako dostići postavljenje ciljeve. U ovakvom planiranju jasno se definiše razvojni put, obavezuju članovi koji će biti uključeni u realizaciji planova, angažuju resursi koji će biti korišćeni i vremenski period u kom bi trebalo da se završe planirane aktivnosti a koje bi trebale da rezultiraju pozitivnim pravcem kretanja organizacije, koje će obezbediti da se organizacija sa postojećeg položaja nađe na buduću, željeni položaj.

U porodičnim preduzećima bez obzira na veličinu i razvijenost posla koji se obavlja, češće se upotrebljava formalno planiranje pri čemu se članovi porodice koji su uključeni u rukovođenju zajedno dogovaraju oko uspostavljanja ciljeva i načina na koji će do njih doći, zbog čega je bitno da su uspostavljeni kvalitetni međusobni odnosi kako bi se izbegle međusobne nesuglasice. Sigurno je da planiranje bilo koje vrste resursa predstavlja složen proces, jer podrazumeva planiranje materijala i delova, finansijskih sredstava, radnika i opreme za obavljanje različitih aktivnosti, pri čemu svi resursi treba da budu sinhronizovani prema trenutnim i planiranim potrebama i kao takvi uklopljeni u celovit proces planiranja i realizacije postavljenih ciljeva.

Međutim, u praksi se često dešava da, bez obzira na to koliko se dobro izvršilo planiranje resursa ipak za izvršenje određenih aktivnosti nema dovoljno resursa onda kada je potrebno, a da za neke druge ima više nego što je u datom momentu potrebno. Zato je pored planiranja neophodno i nivelisanje resursa koje nastoji da obezbedi optimalno korišćenje resursa koji se nalaze na raspolaganju i koje predstavlja novo, poboljšano raspoređivanje raspoloživih i ograničenih resursa na planirane aktivnosti, kako bi se one obavile u najmanjem mogućem vremenu i sa najmanjim troškovima, a nastali problemi u potpunosti rešili ili bar ublažili u datom momentu.

Nivelisanje resursa predstavlja optimizaciju resursa u vremenu, tako što se aktivnosti pomeraju od perioda u kome postoji višak u period u kome postoji manjak resursa što može dovesti do produženja vremena trajanja aktivnosti, ali sa druge strane, obezbeđuje da ne dođe do znatnog povećanja troškova koji bi nastali ukoliko bi se u organizaciji angažovali dodatni resursi kada su potrebni.¹¹

Nivelisanje resursa je direktno povezano sa vremenom i troškovima realizacije aktivnosti i najčešće se koristi za raspoređivanje radne snage, mada se može koristiti i kod drugih resursa. Pod nivelisanjem se podrazumeva korišćenje "prečica" u poslovanju koje veštim rukovodiocima i menadžerima pruža veliki broj mogućnosti i na osnovu kojih mogu pokazati svoju snalažljivost i pronicljivost u poslu koja je jako važna pogotovu u porodičnom biznisu.

Nivelisanju kao takvom treba posvetiti posebnu pažnju prilikom usvajanja planova za budući period, jer upravo ono može biti izvor stvaranja kompetentnosti na osnovu koje će se dalje porodično preduzeće diferencirati od drugih preduzeća koji imaju sličnu ponudu i na osnovu koga može da ostvari konkurentsku prednost na tržištu.

Zavisno od posla koji se obavlja u porodičnom preduzeću a svakako i od postavljenih ciljeva razlikovaće se način korišćenja i upravljanja resursima, odnosno usvojene strategije. Zato je veoma važno znati da prilikom usvajanja strategije upravljanja resursima treba uzeti u obzir i njihovo nivelisanje koje ima svoju težinu i preko kog se prezentuju način njihove upotrebe tokom dužeg perioda.

1.5. TRŽIŠTA U PORODIČNOM BIZNISU

Tržište je izgubilo svoje tradicionalno određenje, a samim tim i shvatanje i viđenje ovog pojma pod kojim se podrazumevalo mesto razmene ili kupo-prodaje roba. Globalizacija je učinila da tržište predstavlja mnogo više, zbog čega tržište više nije određeno mesto, već sa prisustvom elektronskih tržišta, tržište je ceo svet i pitanje je kako će vlasnici porodičnih biznisa uspeti ovo da iskoriste i kako će kreirati svoj nastup. Tržište se u savremenim uslovima privređivanja može definisati kao institucionalni i organizaciono-tehnički oblikovan kontakt između različitih učesnika u cilju robno-novčane razmene.

Svako porodično preduzeće ima nekoliko svojih tržišta na kojima obavlja neke poslove. Reč je, pre svega, o tržištu dobavljača odnosno tržištu reprodukcionog materijala, trgovačke robe i opreme; tržištu kupaca; tržištu kadrova; tržištu inovacija i informacija i drugim tržištima koja su, za pojedina porodična preduzeća - zavisno od biznisa sa kojim se konkretno preduzeće bavi i mesta na kome posluje, uvek posebna i specifična.

Svako porodično preduzeće je poslovno zavisno od svojih tržišta, pri čemu je ta zavisnost po pravilu, po pojedinim preduzećima i po pojedinim tržištima, različito izražena. Tržište svakog porodičnog preduzeća može da se izražava u raznim dimenzijama poslovnog opredeljenja. U navedenom smislu može se govoriti o teritorijalnom (prostornom) opredeljenju tržišta, u kom smislu se opredeljenje tržišta može vršiti na:

- mikro nivou, kada se kao prostor tržišnog poslovanja posmatra određena ulica ili kvart;
- mezo nivou, kada se kao ciljno tržište opredeljuje određen grad ili uži region;
- makro nivou, gde se cela teritorija zemlje ili širi region tretira kao opsluživano ciljno tržište; i na
- mega nivou, gde se pod ciljnim tržištem podrazumeva pripadajući kontinent i/ili ceo svet.

Ne treba posebno isticati da je proces planetarne globalizacije imao uticaj i na mnoga porodična preduzeća, koja su ranije svoj biznis obavljala na mikro i mezo nivou, nakon čega proširuju teritorijalno opseg svoga poslovanja i na makro i mega nivou. Ovakvom sledu događaja, veoma pogoduje i pospešuje ih nekoliko sinergetski povezanih činioca, kao što su:

- ukidanje ili labavljenje nacionalnih graničnih carinskih i drugih barijera za uvoz i izvoz robe;
- razvoj informaciono-komunikacionih sistema u tehnološkom i medijskom smislu;
- razvoj saobraćaja svih sadržaja i nivoa prevoza robe i putnika, i
- drugi brojni činioci.

Drugi tip opredeljenja tržišta vrši se prema *dobavljačima* odnosno prema *kupcima*. Već je ukazano na različitost kupaca, koji se mogu razvrstavati po brojnim osnovama. Najčešća podela je ona koja kupce deli na pravna lica (tzv.profesionalne kupce) i na fizička lica (tzv.mušterije). Svaka od ovih kategorija kupaca može se dalje diferencirati na posebne grupe i podgrupe, zavisno od ciljnog usmerenja ponude porodičnog preduzeća. Razvrstavanje kupaca na odgovarajuće grupe i podgrupe važno je i zbog planirane promocije. Ne mogu se iste reklamne i uopšte promotivne poruke upućivati svim kupcima, bez obzira na njihova statusna određenja i na njihove motivacije za kupovinom.

Opredeljivanje strategije tržišnog poslovanja predstavlja važan zadatak menadžmenta svake porodične firme. Ovo naročito važi u slučajevima kada firma teži da se razvija i tržišno širi, i kada treba odrediti optimalne koridore toga širenja. U opredeljivanju strategije tržišnog širenja pogled top menadžmenta porodične firme treba da je usmeren ka bazičnim tržišnim aktivnostima, u okviru kojih firma obavlja svoj biznis.

Reč je o analizi tržišta ponude i tržišta tražnje, na kojim se firma snabdeva potrebnim inputima (materijalnim ulazima) svoga poslovanja, sa jedne strane i materijalnim i vrednosnim outputima (izlazima)-robama i/ili uslugama, koje firma plasira na određenim tržištima, sa druge strane, pri čemu veza između inputa i outputa treba da bude apsolutno usklađena.

Iz prethodne podele tržišta, može se zaključiti i da se proces širenja poslovanja porodičnog preduzeća može vršiti, i u praksi se i vrši, u raznim teritorijalnim i sadržinskim pravcima. Kod teritorijalnog širenja opseg poslovanja se proširuje na nove teritorije, u napomenutom: mikro, mezo, makro i mega smislu.

Kod sadržinski opredeljenog širenja, opseg poslovanja porodične firme proširuje se na nove dobavljače i/ili nove kupce, unutar ili i van do tada opsluživanog prostora. Ovo širenje opsluživanog tržišta se može vršiti: unazad i/ili unapred, zavisno od toga koje nove tržišne prostore menadžment porodičnog preduzeća želi i planira u budućnosti da pokriva.

Širenje opsluživanog tržišta “unazad” označava da ambiciozno porodično preduzeće preuzima i obavlja poslove koje su do tada, za njegov račun, obavljali njegovi dobavljači. Tako na primer, ukoliko veliko konfekcijsko preduzeće, koje je do tada, kao reprodukcioni materijal, kupovalo štofove i platna od svojih dobavljača, krene u investicioni poduhvat izgradnje sopstvene tkačnice, može se smatrati da se menadžment ovog preduzeća opredelio da osvaja tržište “unazad”.

Širenje opsluživanog tržišta “unapred” označava poslovni poduhvat preduzeća da preuzima i vodi, u sopstvenoj režiji i za svoj račun, poslove koje su do tada za to preduzeće obavljali njegovi profesionalni kupci. Tako na primer, ukoliko velika mlekara, u svoje ime i za svoj račun, krene u izgradnju sopstvenih pogona za proizvodnju raznih vrsta mlečnih proizvoda, može se smatrati da se menadžment mlekare opredelio za širenje svoga biznisa u smeru “unapred”.¹²

U proceni mogućnosti određenog tržišta za obavljanje sopstvenog biznisa, menadžment porodičnog preduzeća ne treba samo da sagledava trenutnu i postojeću situaciju na konkretnom posmatranom tržištu već treba da konstantno analizira i procenjuje svoje snage i slabosti, šanse i pretenje i na osnovu kvalitetnih saznanja kreira svoj nastup, koji mu može doneti uspeh.

Interesantno i za porodični biznis privlačno tržište treba dinamički posmatrati i proceniti da li je navedeno tržište - posmatrano sa aspekta dugoročnih interesa porodične firme u padu, u stagnaciji ili u rastu. Samo tržište koje ispoljava tendencije rasta treba da bude predmet pažnje i obrade preduzeća.

Istraživanje tržišta, kao jedna od strateških aktivnosti menadžmenta svakog ambiciozno vođenog i usmeravanog porodičnog preduzeća, predstavlja takođe i važnu stratešku funkciju aplikativnog marketinga, koji se dizajnira i primenjuje u konkretnom preduzeću. Kvalitetno istraživanje tržišta je svakako delikatan marketinški posao, koji obuhvata postavljanje pravih pitanja, u pravo vreme i na pravom mestu, a sve u cilju dobijanja istinitnih i kvalitetnih odgovora.

1. Bazični ciljevi istraživanja tržišta porodičnog preduzeća su sledeći: ustanoviti veličinu konkretnog tržišta – broj i zainteresovanost kupaca i njihovu kupovnu snagu;
2. ustanoviti ili bar objektivno proceniti koji udeo na razmatranom tržištu može realno ostvariti konkretno porodično preduzeće;
3. ustanoviti ili bar objektivno proceniti kakvi će biti poslovni, finansijski, promotivni i drugi efekti, ukoliko porodično preduzeće nastupi sa svojom ponudom, na konkretnom tržištu.

Rezultati koji se konkretnim istraživanjem i objektivno izvedenom analizom dobiju o određenom tržištu svakako treba da, uz druge relevantne činioce, predstavljaju osnov za donošenje odgovarajuće strateške odluke, vezane za nastup na određenom tržištu.

Predmet svakog istraživanja tržišta treba da budu i konkurenti, postojeći i svakako potencijalni. Iz prakse svakog biznisa je dobro poznato, da svako atraktivno tržište na kome se može unosno poslovati privlači i brojne konkurente koji prete da na njemu takođe nastupe i da se kupcima, a takođe i dobavljačima (naročito kada je reč o biznisu otkupa) predstave sa svojom ponudom.

U teoriji marketinga učesnici ponude određenih proizvoda i usluga razvrstani su na četiri grupe, i to na: ¹³

- *Tržišne lidere*, koji sa svojom ponudom dominiraju na određenom tržištu;
- *Tržišne izazivače*, koji sa svojom privlačnom ponudom pokušavaju da istisnu tržišne lidere sa osvojene dominantne tržišne pozicije, i da zauzmu njihovo mesto;
- *Tržišne sledbenike (imitatore)* koji, kroz proces imitiranja tržišnih lidera, u nekom domenu (na primer u modi) pokušavaju da zauzmu tržište ili deo tržišta za koji lideri i izazivači nisu zainteresovani; i
- *tržišne tamponere*, koji pokušavaju da pronađu neku neotkrivenu tržišnu nišu (prostor), u okviru koje će bez ozbiljne konkurencije, na miru obavljati svoj opredeljeni posao.

U oceni konkurenata koji svoj biznis obavljaju na određenom tržištu, za koje tržište je zainteresovan i menadžment porodičnog preduzeća, navedeni menadžment treba da proceni kome tipu navedenih tržišnih učesnika pripadaju konkretni konkurenti, da bi prema tome opredelio i svoj marketing.

Opšte je poznato da se u tržišnoj praksi koriste, i moraju se koristiti različite strategije u nadmetanju sa neposrednim (direktnim) i/ili sa posrednim (indirektnim) konkurentima, a od sadržaja i dizajna tih strategija zavisi i uspešnost u obavljanju konkretnog porodičnog biznisa. Cilj je kreirati konkurentnu strategiju koja će porodično preduzeće snažno pozicionirati u odnosu na konkurenciju i koje će joj dati najveću moguću stratešku prednost.

2. ŽIVOTNI CIKLUSI U PORODIČNOM BIZNISU

Pojam životnih ciklusa biznisa poznat je i u oblasti porodičnog preduzetništva. Reč je o vremenskoj i razvojnoj cikličnoj smenljivosti izvesnih bitnih određenja biznisa, koja mogu biti veoma različitog karaktera.

Treba ukazati na činjenicu da smenljivost životnih ciklusa pri čemu je reč je o opšte važećem Zakonu evolucije, koji utiče na sve živo na Zemlji, i to ne samo na preduzeća i njihove proizvode i usluge, već i na čitav biološki život. Sve živo što postoji i što funkcioniše podložno je zakonu evolucije i smenljivosti i sa tim trebaju da računaju i preduzetnici odnosno top menadžeri koji vode i određena porodična preduzeća.¹⁴

Posmatrano u teorijskom doktrinarnom smislu pojam Zakona obnavljanja i prolaznosti privrednih i društvenih sistema, prvi je ozbiljno naučno istraživao i tretirao poznati britanski teoretičar iz domena ekonomskih i društvenih nauka Alfred Maršal. Maršal je u tom smislu ostavio vredne teorijske radove, koji se i sada rado citiraju od strane savremenih teoretičara privrednog i društvenog razvoja.

On je isticao da privredni i društveni sistemi podsećaju na šumu sa drvećem. I kao što protokom vremena pojedina stabla izrastu, daju semenje i dominiraju okolinom, posle nekog vremena ta ista stabla počinju da propadaju i da se suše, pri čemu na njihovom zemljišnom prostoru počinju da niču, da rastu i razvijaju se druga mlada stabla, što se upravo dešava u privredi i društvu. Pojedina preduzeća se osnivaju, napreduju i rastu ostvarujući zenit svog razvoja, da bi posle određenog – dužeg ili kraćeg vremena, ta ista preduzeća, ako se tehnološki, programski, organizaciono, modno i na drugi način ne “podmlađuju” počela da zastarevaju i da, zbog stagnirajuće sklerotičnosti dolaze u stanje poslovne propasti, koja je naznaka njihovog kraja.¹⁵

Kada je reč o porodičnom biznisu u teoriji se najčešće ističu dve vrste životnih ciklusa:

- Životni ciklusi vezani za rast i razvoj preduzeća , i
- životni ciklusi vezani za nasleđivanje i smenu generacija.

Svakako reč je o različitim vrstama i sadržajima životnih ciklusa, koji su međutim u praksi porodičnog biznisa često usko povezani. Drugim rečima smena generacija u porodičnoj firmi ne malo puta označava i promenu strategije poslovanja i razvoja porodične firme, što označava najčešće i pokretanje novog ciklusa napretka konkretnog porodičnog biznisa, koji se, po nekim bitnim određenjima, razlikuje od prethodnog.

2.1. ŽIVOTNI CIKLUSI VEZANI ZA POSLOVANJE I RAZVOJ PREDUZEĆA

U izlaganju smenjajućih ciklusa života tržišno opredeljenih porodičnih ili drugih preduzeća, treba napomenuti da cikličnost u razvoju, po pravilu uslovljavaju određeni interni i/ili eksterni činioci, koji se takođe u praksi biznisa često nalaze u odgovarajućoj vezi. Zbog “poslovne ranjivosti” firme i njenog biznisa, koja se krije u svakoj fazi života preduzeća posebno treba voditi računa o svim faktorima uticaja na preduzeće, koje mogu da ugroze otpočeti i implementirani biznis.

Interni činioci, koji sugerišu, a ponekad i nameću, potrebu za prelazak na novu razvojnu fazu (ciklus) poslovanja, u praksi porodičnih preduzeća mogu biti veoma različiti. Interne pretnje mogu da budu veoma toksične i opasne, posebno kada je reč o poslovanju i razvoju porodičnih preduzeća pri čemu se one odnose na karakter poslovnog, emocionalnog i interesnog slaganja, poslovno odgovornih članova porodice. Ako je ovo slaganje psihološki usaglašeno i pozitivno, stvoreni su snažni kadrovski temelji u vezi upravljanja i organizacije konkretnog biznisa. U suprotnom slučaju, ukoliko ovo slaganje nije kompatibilno i usaglašeno, mogući su veliki problemi, pre svega u domenu strateškog odlučivanja i operativnog menadžmenta, koji mogu da ugroze, a ponekad i da unište opredeljeni biznis.

Svakako treba imati u vidu da neophodne razvojne evolutivne promene koje mogu biti uslovljene i brojnim drugim činiocima internog karaktera. Reč je o tehnološkim, organizacionim, kadrovskim, bezbednosnim i drugim činiocima, koji deluju unutar firme i koji su, po pravilu, specifični za svaku porodičnu firmu, koja obavlja privrednu i javnu delatnost na nekom tržištu i kojima treba posvetiti adekvatnu pažnju.

Eksterni činioci promene životnih ciklusa i evolutivnog prilagođavanja porodičnog biznisa su oni činioci koji se nameću iz spoljašnjeg (eksternog) okruženja. Reč je takođe o činiocima tehnološkog, modnog, marketinškog karaktera, kao i o drugim brojnim činiocima, koje nameću zbivanja na tržištu i/ili u društvu i koji su takođe veoma specifični za svaki porodični posao. Na porodični biznis zbivanja u privredi i društvu, mogu biti od neposrednog ili posrednog uticaja, na odvijanje biznisa. Opšte je poznato da savremena tržišna, i uopšte poslovna kretanja na njemu, karakterišu snažno izražene turbulencije relevantnih tržišnih varjabila: ponude, tražnje, cena i drugih varijabli, što unosi i veliku nestabilnost i neizvesnost u odvijanju poslovnih tokova porodičnih preduzeća. Drugim rečima i najbolje osmišljen plan tekućeg poslovanja i razvoja može biti demantovan i ugrožen sa nekim neočekivanim i nepredvidivim događanjima u društvu i na tržištu. Upravo iz navedenih razloga, u mnogim porodičnim preduzećima, prave se i alternativni planovi poslovanja i razvoja, ukoliko se na tržištu i u društvu, očekuju i dešavaju događanja koja mogu bitno da utiču na opredljeni biznis. “Strategija promena” predstavlja pritom snažno strateško sredstvo, za eliminisanje neugodnih društvenih i tržišnih događanja, odnosno za umešno korišćenje pozitivnih društvenih i tržišnih događanja, koja mogu da unaprede postojeći biznis.

2.1.1. Životni ciklus proizvoda

Na brzinu razvoja preduzeća bazično utiču proizvodi koje preduzeće nudi na tržištu i koji određuju dalju sudbinu samog poslovanja. U teorijskom i u praktičnom marketingu dobro je poznat “koncept životnog ciklusa proizvoda”, koji se zasniva na stanovištu da i brojni tržišni proizvodi imaju karakteristične faze “života”, koje su analogne fazama života čoveka ili drugih bioloških organizama. Prema ovom konceptu većina tržišnih proizvoda, koji dožive uspešan tržišni plasman prolazi kroz sledeće faze života. To su:

- faza začeca i rođenja proizvoda,
- faza tržišnog uvođenja proizvoda u život,
- faza razvoja i rasta,
- faza zrelosti,
- faza opadanja i
- faza tržišne smrti proizvoda, ukoliko ne dođe do njegovog “podmlađivanja”.

Tempo promena je brz i može dovesti do skraćivanja života mnogih proizvoda. Neki se proizvodi uvedu na tržište i brzo umiru, dok neki drugi ostaju u zreom stadijumu vrlo dugo. Postoje i oni proizvodi koji uđu u fazu opadanja a zatim se uz pomoć promocije ili repozicioniranja vrate ponovo u fazu rasta.

Sušтина koncepta "životnog ciklusa proizvoda" jeste da ukaže da se proizvodi moraju menjati da bi opstali na tržištu i da ne bi došlo do tzv. "tržišne smrti proizvoda", kada prodaja sasvim prestaje, vrši se njegovo povlačenje sa tržišta ili njegovo "tržišno podmlađivanje". Posmatranje razvoja proizvoda na ovaj način, preduzeće može da u zavisnosti od svoje konkurentske snage odredi adekvatnu strategijsku reakciju u svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda. U tom smislu utiče se na "podmlađivanje" tržišno iscrpljenog proizvoda koje se vrši u tehnološkom, sadržinskom, promocijnom ili nekom smislu, čime se kupcima sugerise da je u pitanju izuzetno pozitivno inoviran, odnosno praktično nov i privlačan proizvod.

Prelazak na svaku sledeću fazu životnog ciklusa proizvoda treba da se blagovremeno uoči i marketinški umešno dizajnira, od strane menadžmenta porodične firme, kako bi se – naročito kada je reč o zadnjim fazama životnog ciklusa, sve izvelo "bezbolno", sa najvećim poslovnim i finansijskim efektima i sa najmanjom štetom po preduzeće.

2.1.2. Životni ciklus preduzeća

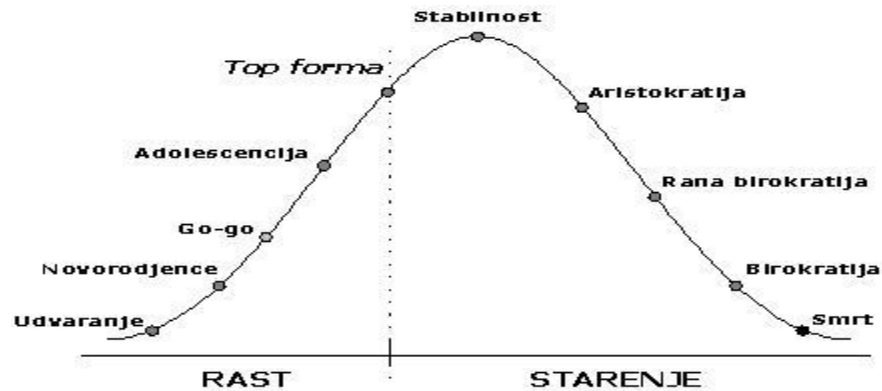
Pitanje koje je posebno značajno sa aspekta odabrane teme, vezane za strategijsko upravljanje porodičnim preduzećem, tiče se smenljivosti životnih ciklusa, ne samo proizvoda koje preduzeće nudi na tržištu, već i smenljivosti životnih ciklusa samog preduzeća.

U literaturi o strateškom menadžmentu navedeni su različite faze strateškog napretka firme koja, kao poslovno uspešna ili neuspešna, prolazi kroz određene razvojne faze svoga poslovanja. Različiti autori pritom ističu i različite ciklične razvojne pomake, koji karakterišu poslovanje i brojnih porodičnih preduzeća.

Američki autor, poreklom sa područja bivše Jugoslavije Isak Adižes je, u vezi cikličnog razvoja preduzeća napisao interesantnu knjigu, koja je prevedena i kod nas i koja nosi naslov: "Životni ciklusi preduzeća". Imajući u vidu da je ovo knjiga koja na najpotpuniji i veoma originalan način prikazuje cikluse stvaranja, razvoja i propasti tržišno orijentisanih firmi, u skraćenoj formi ukazujemo na razvojne cikluse koje profesor Adižes akcentuje u ovom svom kapitalnom izdanju.¹⁶

Pre navođenja ovih razvojnih faza, kroz koje prolaze i brojna porodična preduzeća, treba takođe da ukažemo i na činjenicu da profesor Adižes, u isticanju generičkog razvoja tržišno orijentisane firme, slično prethodno navedenom britanskom autoru Alfredu Maršalu koristi takođe biološke analogije.

On nastanak, rast, razvoj i smrt preduzeća poistovećuje sa cikličnim biološkim razvojem čoveka, koji ako je dugovečan, neminovno prolazi kroz navedene faze. Po profesoru Adižesu razvoj dugovečnog preduzeća, neminovno prolazi kroz sledeće cikluse napretka, stagnacije i propasti (slika 1.), pri čemu su levo faze rasta, a desno faze staranja:



Slika 1. Adižesov model životnog ciklusa organizacije

1. *Faza osmišljavanja* (koju Adižes poistovećujući je sa ljudskim nastankom, naziva “fazom udvaranja” roditelja buduće bebe), je period kada se poslovni projekat osnivanja buduće firme, nalazi u inovativnoj ideji, a potom i projektnoj i drugoj dokumentaciji, osnivača novog biznisa. Ako su svi projektni, normativni i finansijski uslovi ispunjeni, kreće se na izvođenje druge faze, vezane za otpočinjanje posla.
2. *Fazu pripremnih investicionih radova i fazu otpočinjanja posla*, Adižes poistovećuje sa dobom povića bebe koja je došla na svet. U ovoj fazi ulaganja i naponi su povećani, pri čemu brojne pozitivne ili negativne okolnosti mogu olakšati ili otežati planirani razvojni poduhvat.
3. *Faza komercijalizacije biznisa* (po Adižesu kretanje ”go-go” ili “tamo-amo”, kako beba puzi na sve strane) označava fazu polazne prodaje proizvoda i usluga preduzeća na tržištu, gde se kroz sticanu praksu traži i nalazi optimalno mesto preduzeća u raspoloživom tržišnom prostoru. Poslovanje, kao početno je, zbog neiskustva i nedovoljne informisanosti osnivača, još neusaglašeno i nestabilno i zato ga Adižes definiše kao “tamo-amo” kretanje.
4. *Faza konsolidacije, učenja i jačanja*, po Adižesu se naziva fazom adolestencije. Menadžment firme je stekao određena znanja o biznisu koji obavlja, i pun ambiciozne mladalačke snage, kreće u ostvarivanje i novih razvojnih poduhvata. Kao fizički i mentalno mlada i snažna, ali ipak još nedovoljno iskusna osoba, firma izvodi smele poslovne i razvojne poteze, koji donose određene uspehe, ali su u toj fazi moguće i brojne greške, zbog nedovoljne poznatosti šta se na tržištu i u društvu zbiva.

-
5. *Faza najvišeg nivoa ostvarivanog napretka preduzeća*, se po Adižesu naziva “top formom”. Ova faza je najviši vrh poslovnog uspeha koji je menadžment tržišno orijentisane firme uspeo da osvoji. Menadžment je pritom konsolidovan i iskusen, ima dobre poslovne veze i isplativa tržišta nabavke i prodaje.
 6. *Faza stabilnosti biznisa* je oznaka biološke i mentalne zrelosti menadžmenta preduzeća, koje se ukoliko ne dođe do nekog kadrovskog, programskog i/ili tržišnog “podmlađivanja”, neće više usavršavati i ispoljavati na previše ambiciozan način.
 7. *Faza samozaljubljenosi* u sebe i u uspešnu i slavnu prošlost, je glavna odlika mentalnog stanja i ponašanja top menadžmenta preduzeća u ovoj fazi njegovog razvoja. Ovu fazu karakterišu i određeni retrogradni procesi vezani za glorifikovanje ranije postignutih poslovnih rezultata, sa dosta ličnog samohvalisanja i napora da se ništa više ne talasa u razvojnom smislu, već da se živi od ranije stečene slave, stečenih pozicija i rezultata .
 8. *Faza rane starosti* označava dalji pad poslovnih ambicija i sposobnosti top menadžmenta firme, (koju profesor Adižes naziva fazom “rane birokratije). U ovoj fazi – unutar firme, umesto razvojnih angažmana, vode se ratovi između rivalski nastrojenih pojedinaca i grupa. Umesto brige za opštu stvar razvija se i otvoreno manifestuje lični egocentrizam i egoizam, koji ima neposredne uticaje na poslovanje preduzeća. Navedeni retrogradni procesi su posebno izraženi u porodičnim preduzećima, u kojima su podeljeni interesi između ključnih članova porodice, koji se sve manje slažu i emocionalno podnose.
 9. *Faza (period) degeneracije* biznisa i firme je faza, koju profesor Adižes izjednačuje sa pogubnom birokratijom menadžmenta i odgovornog osoblja preduzeća. U ovoj fazi cikličnih aktivnosti sve je postalo prevaziđeno: programi poslovanja, menadžment i organizacija, tehnologija poslovanja i svakako i modeli marketinga koji se primenjuju, a koji više ne daju pozitivne tržišne i poslovne rezultate. Kada je reč o porodičnom biznisu, može se zaključiti da dospeće u ovu fazu poslovanja označava početak kraja funkcionisanja biznisa. Ukoliko kolektivno ne traže rešenje ispoljenih razvojnih problema, poslovno odgovorni članovi porodice – posebno ukoliko nisu najbliža rodbina, obično smišljaju strategije i preduzimaju mere da, za sebe i/ili svoje potomke izvuku, u vrednosnom i u drugom smislu, najviše što mogu iz “polumrtvog” preduzeća.
 10. *Tržišna i poslovna smrt* poslovno dezorijentisanog i sklerotičnog preduzeća, predstavlja prirodnu posledicu retrogradnih događanja koja su se u preduzeću dešavala u prethodnim fazama umanjivanja, a potom i gubljenja poslovnih performansi. U ovoj fazi, koja označava stečaj ili bankrot firme, članovi porodice a i profesionalni menadžment, ukoliko je prethodno angažovan da izvuče firmu iz manifestovanih teškoća, preduzima mere da pojedinačno i za sebe, izvuče iz stečajne mase što više, kako to ne bi pripalo drugim naslednicima ili učesnicima u poslu.

Iz predhodno izloženog može se zaključiti da postoji međuzavisnost između životnog ciklusa preduzeća i proizvoda/usluga. Početne faze, odnosno rast prodaje proizvoda, utiče i na rast i razvoj preduzeća, a kada se proizvod nalazi u fazi zrelosti, preduzeća se nalaze u fazi rasta kada se i profit generiše. U ovom stadijumu se odlučuje o daljoj sudbini, pri čemu dalji napredak zavisi od uvođenja novih proizvoda ili inoviranja postojećih, kako bi se obezbedio potencijal daljeg rasta.

Iz tih razloga bitno je da svako porodično preduzeće ima ovaj model rasta i razvoja proizvoda i preduzeća u vidu kako bi upravo u fazi rasta koja je zapravo i “prekretnica”, obezbedilo sebi dalje uspešno postojanje. Kada se nalazi u fazi zrelosti, znači da je ono zapravo položilo test vremena i da preduzeće ima adekvatan portfolijo proizvoda koji su u fazi rasta, odnosno zrelosti. Kako bi preduzeće otklonilo rizik da pređe u fazu opadanja, ono treba i dalje da modifikuje postojeće proizvode i da uvodi nove kako bi se ponuda činila konstantno zanimljivom.

2.2. ŽIVOTNI CIKLUSI VEZANI ZA NASLEĐIVANJE I PROMENU GENERACIJA

Istorija porodičnih preduzeća ukazuje na činjenicu da je dužina životnog veka ovih preduzeća veoma raznolika. Sa starošću i sa biološkim nestankom jedne generacije porodičnih menadžera, i sa dolaskom druge, u principu najčešće dolazi i do određenih poslovnih i razvojnih promena. Kreće novi poslovni i razvojni životni ciklus preduzeća, koji se više ili manje može u kvalitativnom (sadržinskom) i kvantitativnom smislu razlikovati od prethodnog ciklusa. Novi ljudi, tj. naslednici prethodne generacije, što je prirodno, imaju najčešće druge uzore, motivacije i planove vezane za sudbinu preduzeća sa kojima oni sada upravljaju. Ti planovi mogu biti ambiciozni i optimistički, a mogu takođe biti i depresivni i pesimistički. Na stav novih top menadžera mogu da utiču, i u praksi utiču, brojni eksterni i interni činioci. Reč je o promenama na tržištu i u društvu, koje otvaraju nove šanse za nastavak rada preduzeća, ali svakako reč je i o opasnostima i rizicima, koje se se na tržištu i/ili u društvu ispoljavaju, i koje sa svoje strane mogu da ugroze nasleđeni biznis.

Ukoliko je porodična firma u svom prethodnom istorijskom razvoju već izdržala više tržišnih i društvenih “udara”, i uspešno im se prilagodila, to je najčešće znak da firma ima dobru tržišnu poziciju i dobre poslovne performance zbog čega se smatra da može, sa određenim nužnim prilagođavanjima i dalje uspešno da posluje u budućnosti. Probleme mogu međutim da izazovu različiti interni (porodični) činioci, koji ukoliko se adekvatno ne reše, mogu da dovedu do prestanka rada firme pod odgovarajućim usvojenim imenom i “porodičnim krovom”, što bi predstavljalo i kraj nesmetanog odvijanja cikličnog poslovanja i cikličnog razvoja konkretne porodične firme.

Iz poslovne prakse porodičnog biznisa dobro je poznata činjenica da neke porodične firme opstaju i uspešno posluju više decenija pa čak i vekova, uz takođe uspešnu smenu poslovnih i razvojnih ciklusa, uslovljenih biološkom smenom generacija. Suprotno njima, poslovna praksa poznaje i druge negativne primere kada su porodične firme bile uspešne i bez problema su poslovale samo u periodu dok ih je vodila samo prva generacija, tj. generacija osnivača. Biološka smena generacija porodičnih top menadžera, kod ovih i ovakvih firmi označila je i kraj uspešnog poslovanja.

Kada je reč o životnim ciklusima porodičnih preduzeća, stoji činjenica da, veliki broj porodičnih preduzeća neminovno prolazi kroz kadrovske, organizacione kao i programske transformacije. Dva procesa velike transformacije koje su karakteristične za porodične biznise i koji imaju veliki uticaj da dalju sudbinu samog postojanja i poslovanja se odnose na:

1. prelaz sa jedne generacije vlasnika i menadžera (lidera) firme na drugu, i
2. prelaz na novi stil upravljanja i rukovođenja biznisom-neslaganje o budućim strategijama razvoja

Statistike koje govore o tome da dve trećine porodičnih firmi preživi smenu na drugu generaciju, dok samo petina uspe da doživi treću generaciju ne govore u prilog porodičnom biznisa. Pojedini teoretičari smatraju da tek kada treća generacija preuzme rukovodstvo u svoje ruke onda je to pravi porodični biznis.

Treba ukazati i na činjenicu da se sve generacije top menadžera, koje se u pojedinim biološkim ciklusima smenjuju u konkretnom porodičnom biznisu, obično ne ponašaju podjednako odgovorno, prema dužnostima i poslu koji vode. Kada je reč o izraženoj odgovornosti različitih generacija top menadžera porodičnih preduzeća za obavljanje nasleđenog biznisa, može se reći da ona može biti veoma različita.

U literaturi se često ističe tvrdnja da prva generacija osnivača firme stvara porodično preduzeće koje se razvija i cveta, druga generacija troši nasleđene resurse i uživa u njima, dok ih ne potroši i dok firmu ne ugasi, da bi treća generacija, ukoliko je ambiciozna morala da krene sa porodičnim biznisom ispočetka. Praksa poznaje i situacije kada su deca i unuci osnivača firme, kada su preuzela posao pokazala veliki stepen sposobnosti i odgovornosti, da bi tek praunuci osnivača izrazili neodgovornost i pokazali nesposobnost da vode nasleđeni porodični posao. Činjenica je, da su posmatrano po pojedinim porodičnim preduzećima iskustva u nasleđivanju porodičnog biznisa veoma raznolika, i da se nikako ne mogu generalizovati kao opšte pravilo.

Za porodična preduzeća jako je važno usklađivanje porodičnog, vlasničkog i poslovnog aspekta funkcionisanja preduzeća, kako bi se izbegli ili bar umanjili problemi koji se izražavaju prilikom transfera vlasništva na mlade članove porodice. Jasno je da ona preduzeća koja imaju više harmonije u porodici imaju i uspešnije kompanije, i obratno kada rast tenzija i konflikata dovodi do prestanka postojanja samog preduzeća.

Neslaganje o budućim strategijama razvoja, predstavlja krizu za porodični biznis koja nastaje kada ovakva preduzeća ne mogu predvideti budući razvoj poslovanja i kada je evidentan rast tenzija. Najčešći razlog razdora unutar porodične firme je upravo neslaganje o budućim strategijama razvoja, koji je posebno izražen upravo prilikom smene generacije, iznenadne smrti ili razvoda, i koji mogu uništiti porodično preduzeće. Međutim, nije bazični problem da u poslovanju dolazi oko neslaganja oko preuzimanja daljih koraka čije će se reperkusije manifestovati u budućnosti jer je to česta pojava, već je problem kako rešiti neslaganje u porodičnom biznisu uzimajući u obzir njegove specifičnosti.

U preduzećima gde su menadžment i vlasništvo odvojeni, menadžeri daju svoj doprinos prilikom kreiranja strategije i pravaca dalje akcije, ali ako naiđu na neslaganje oni ne insistiraju na usvajanju njihovog predloga jer oni (menadžeri) kao službenici jednog preduzeća vode se prvenstveno svojim ciljem koji se ogleda u tome da je njihov dohodak zagarantovan, i da se oni nalaze na platnom spisku preduzeća bez obzira na uspešnost, odnosno neuspešnost preduzeća.¹⁷

Usklađenost interesa vlasnika i menadžera u porodičnim firmama je izraženija, nego u drugim preduzećima i upravo zbog bliske veze između menadžmenta i vlasništva, upleteni su i lični interesi i ciljevi koji se u krajnjoj liniji ogledaju u porastu profita, odnosno obezbeđenje kvaliteta života kakvom se teži. Ukoliko se ostali, u porodični biznis uključeni članovi ne slažu oko usvajanja i realizacije budućih pravaca i strategije, dolazi do neslaganja koje se možda neće tako lako rešiti kao što je slučaj u preduzećima gde su vlasništvo i menadžment odvojeni.

Zato je vrlo važno unapred usvojiti procedure rešavanje konflikata i tenzija između članova porodice, jer je bolje definisati načine rešavanja neslaganja kada je mir i ljubav izražena u porodici, nego kada dođe do problema i neslaganja bilo da se radi o poslovnim ili neposlovnim razlozima.

3.OSNIVANJE I POČETAK RADA PORODIČNOG PREDUZEĆA

3.1. MOTIVI ZA OSNIVANJE PORODIČNOG PREDUZEĆA

Činjenica je da je svaka porodica karakteristična na svoj poseban način, po brojnim materijalnim, profesionalnim, lokacijskim, psihološkim i/ili drugim određenjima, što ukazuje na činjenicu da i motivacioni podsticaji za pokretanje novog ili za proširivanje i obogaćivanje postojećeg porodičnog biznisa mogu biti veoma različiti. Pre svega treba imati u vidu da odlučujući članovi porodice, misleći pri tom na odrasle članove porodice koji mogu da odlučuju, prilikom opredeljivanja za porodični biznis, mogu imati potpuno drugačije motivacije za taj angažman i aranžman jednih u odnosu na druge.

Motivi za osnivanje sopstvenog porodičnog preduzeća u svakoj porodici su specifični i lični. U nekim situacijama porodični “kolektiv”, želi da nastavi porodičnu poslovnu tradiciju koja je u porodici, a takođe i poznata u užoj i široj javnosti već duže vreme. U takvim situacijama želja za posedovanjem i vođenjem sopstvenog porodičnog biznisa, je na neki način generički i genetički uslovljena. U drugim slučajevima porodica jednostavno želi da iskoristi neke raspoložive resurse sa kojima raspolaže jer očekuje da će na taj način iskoristiti neke porodične komparativne prednosti, sa kojima privilegovano raspolaže u odnosu na druge porodične kolektive i/ili pojedince. Motivi za pokretanje porodičnog biznisa se razlikuju i bilo bi nemoguće njihovo kompletno navođenje zbog čega se u nastavku navode neki od najčešćih podsticaja, koji se mogu smatrati dominantnim u većini slučajeva kada se donosi odluka o ulasku u određen porodični posao:

-Nezaposlenost je jedan od vodećih podsticaja da ljudi krenu stazama samostalnog kreiranja poslovne sudbine. Ovaj motiv zapravo krije želju i nameru da se pokretanjem i vođenjem sopstvenog porodičnog biznisa obezbedi deci i/ili drugim nezaposlenim, odnosno socijalno neobezbeđenim članovima porodice obezbedi posao i sigurna egzistencija ukoliko se posao bude razvijao u dobrom pravcu. Ovaj motivacioni faktor je naročiti izražen kod članova porodice koji su starijeg godišta, koji smatraju da je pokretanje ovakve vrste biznisa način za obezbeđenje materijalne sigurnosti porodice kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti a samim tim i najbolji način da dočekaju mirnu starost. Ovaj motiv je izražen bilo u situaciji kada je donosilac odluke izgubio dotadašnji posao, bilo u situaciji da ga je napustio nezadovoljan platom i uslovima rada, bilo da se radi o situaciji da pre toga nikada nije ni bio zaposlen kod nekog poslodavca. Egzistencijalni problemi su svakako poseban i veoma izražen motivacioni podsticaj da se porodica uputi stazom kreiranja sopstvene ekonomske sudbine i imajući u vidu da je nezaposlenost izražen problem, u mnogim zemljama sveta – a takođe i kod nas, može se očekivati da će u dolazećoj budućnosti ovaj činilac biti, u sve većem broju porodica, podsticaj za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa.

-Nekim članovima porodice je bazični motivacioni podsticaj profit (dobit) koji će kao uključeni učesnici na poslu ostvarivati, ukoliko porodična firma bude uspešno poslovala. Ne ulazeći ovom prilikom u to za koje se namene ostvareni profit može upotrebiti, kojih u realnoj praksi ima mnogo, činjenica je da je u realnoj praksi porodičnog biznisa ovo izuzetno snažan i naglašen motivacioni podsticaj. Ne osporavajući značaj profita kao motivatora za optočinjanje posla navešću tvrdnju koja naglašava da za istinske preduzetnike novac nije i ne treba da bude osnovna motivacija za rad. On predstavlja samo nagradu, dok istinsku radnu motivaciju predstavlja isključivo želja za uspehom.

Poseban, i veoma dominantan činilac koji mnoge ljude podstiče da osnuju sopstveno porodično preduzeće su lične i poslovne ambicije. Reč je najčešće o osobama koje su radile do tada u nekoj poslovnoj organizaciji, privatnog ili društvenog karaktera, gde su uz prethodnu obuku stekle i dodatna znanja i veštine za obavljanje određenih poslova.

Na navedenim prethodnim radnim mestima, u statusu menadžera određenog ranga ili odgovornog operativnog izvršioca delikatnih poslova, navedene osobe su po pravilu stekle i korisne poslovne informacije, ključne za obavljanje određenog biznisa. Tu se kao podsticajni činilac mogu dodati i uspostavljene poslovne veze, koje su u nekim oblastima biznisa ključne za uspešno obavljanje određenih poslova. Poslovne ambicije se mogu izražavati i kroz želju za realizacijom originalne poslovne ideje, a koja će se najbolje i najlakše realizovati kroz formu porodičnog biznisa, odnosno uz pomoć drugih članova porodice. Pritom može biti reč o tehnološkim, organizacionim, marketinškim, finansijskim i/ili drugim razvojnim idejama, čijim operacionalizacijom i implementacijom može da se napravi i unosan porodični posao.

Fleksibilnost i menadžerska opuštenost na radnom mestu je takođe nezanemarljiv podsticaj da se pruži pun podsticaj i puna podrška ostalim članovima porodice da se dođe do porodične firme i da se razvija sopstveni biznis. Neki ljudi jednostavno ne vole poslove u kojima su statusno podređene osobe i pritom žele da, i u domenu posla koji obavljaju budu gospodari sopstvene sudbine. Svakako da učešće u menadžmentu i radu sopstvenog porodičnog preduzeća, daje osnivačima i učesnicima u biznisu sopstvene firme, izuzetan osećaj mentalne egzistencijalne i druge sigurnosti, koja se nikada ne može, u tom sadržaju i intenzitetu osećaja, obezbediti, kada se radi u tuđoj firmi i za tuđi račun.

Interesantan je i motivacioni podsticaj nekih preduzetnika koji smatraju da je u konkretnoj situaciji, za uspešno pokretanje i vođenje određenih poslova najbolji način upravo porodični angažman i porodični menadžment. Ovde dolazi do izražaja još jedan razuman i pragmatičan stav da je dobro imati porodicu sve vreme na okupu. Činjenica je da zajednički rad članova porodice, na implementaciji sopstvenog porodičnog biznisa, vrednost sama po sebi jer dovodi do međusobne emocionalne bliskosti, što je u ovom vremenu sveopšteg emocionalnog otuđenja među ljudima vrednost sama po sebi. Mnogi inventivni preduzetnici, kroz emocionalnu bliskost članova porodice, motivisani željom za ostvarivanjem zajedničkog poslovnog-porodičnog cilja, upravo sagledavaju i vrednuju porodični biznis.

Izvesni preduzetnici osnivaju porodična preduzeća, kako bi na jedan simbolički način uticali na dugovečnost života, smatrajući pri tom da će nastavljati živeti i kroz decu, unuke i druge potomke. Na ovaj način oni identifikuju svoj život, u ekonomskom i društvenom smislu, i sa dugovečnošću porodičnog preduzeća koje pokreću. Navedeni smatraju da se ova dugovečnost može ostvariti samo u statusu porodičnog biznisa.

Neke pojedince i porodične kolektive motivišu porodični resursi sa kojima raspolažu i koje mogu upotrebiti za pokretanje sopstvenog biznisa. Reč je o vrlo raznolikim resursima materijalnog i nematerijalnog karaktera. Kao izuzetan motivacioni podsticaj su materijalne i novčane vrednosti koje porodica poseduje u svom vlasništvu ili neko očekivano ili neočekivano dobijeno nasledstvo, koje se posmatrano sa porodičnog aspekta, mogu dobro iskoristiti.

Takođe, osnov za pokretanje i vođenje sopstvenog porodičnog biznisa mogu biti pribavljena, odnosno dostupna autorska prava, patenti, raspoložive licence, pronalasci koji se mogu iskoristiti i drugi resursi nematerijalnog karaktera. Motivacija je dodatno izražena ukoliko korišćenje raspoloživih resursa može posedniku da donese natprosečan prihod i profit, zbog rentnih potencijala i povoljnosti koje će ubirati, ukoliko resurse bude pravilno koristio. Postoje razne vrste položajnih renti koje vlasnici ili korisnici određenih resursa u praksi ubiraju, ostvarujući tako i ekstraprofit (profit iznad prosečnog), za koji vlasnici, odnosno korisnici određenih resursa - imajući u vidu njihova ulaganja i rad nisu zaslužni. U teoriji su obrađeni a u praksi su poznati različiti oblici položajnih renti, kao što su na primer:

- poljoprivredna renta, koju vlasnicima i/ili korisnicima donosi natprosečno plodno , ili na drugi način pogodno za korišćenje, poljoprivredno zemljište,
- rudarska renta, koju vlasnici i/ili korisnici prisvajaju, zahvaljujući natprosečnom učešću iskoristive rude u odnosu na jalovinu,
- turistička renta je oblik poslovne povoljnosti koju koriste vlasnici i/ili korisnici turističkih objekata lociranih na atraktivnim i za turiste natprosečno privlačnim lokacijama,
- gradsku rentu ubiraju u gradu vlasnici i/ili korisnici poslovnih, najčešće trgovačkih i uslužnih objekata, koji se takođe nalaze na atraktivnim i pristupačnim lokacijama,
- tehnološku rentu ostvaruju pojedinci i njihove porodice i firme koje raspolažu sa specifičnim i vrednim znanjima i tehnologijama u proizvodnji nekih proizvoda ili u vršenju nekih usluga.

Navedene i druge oblike rentnih potencijala sa kojima raspolažu, mnogi vlasnici tih potencijala ne žele da ustupaju drugima, već u dogovoru sa ostalim članovima porodice, donose odluku da lično pristupe njihovom korišćenju, pokretajući samostalan porodični biznis.

Kao motivacioni porodični podsticaj za osnivanjem sopstvenog porodičnog preduzeća može se svakako nametnuti i neka izuzetna poslovna prilika ili ideja, koja se ne pojavljuje tako često, a koja ključnim članovima porodice sugeriše da ukazanu priliku treba blagovremeno iskoristiti. Kao praktični primer ovakvog vida podsticaja je situacija kada država ili strani fondovi pružaju finansijsku pomoć i pravni podsticaj zainteresovanim porodicama za pokretanje određenih tipova biznisa. Kada je izvesno da se sa poslom može početi i da će verovatno biti uspešan, stav nekih talentovanih i za biznis stručnih osoba je da dobre ideje i dobar posao ne mogu prepustiti drugima sa strane, već da je neophodno da se lično angažuju u pripremne aktivnosti i u praktičnu implementaciju tog posla. U takvoj situaciji navedene osobe obično smatraju da se u izvođenju planiranih poslovnih aktivnosti, najbolje da se pored njih, tada nalaze i članovi njihove porodice, koji takođe sa svoje strane zaključuju, da je vrlo razumno i isplativo da se ukazana poslovna šansa blagovremeno i na pravi način iskoristi tako što će pokrenuti novi ili proširiti postojeći porodični posao.

Kao materijalna podloga i osnov za pokretanje sopstvenog porodičnog biznisa, u praksi se nažalost često pojavljuje i namera nekih osnivača i pokretača biznisa da prikriju i “operu” prethodno nezakonito stečen novac koji kao ulaganje vlasnika, potom plasiraju u ovaj tip biznisa. Praksa ovakvog koruptivnog načina obezbeđenja kapitala za ulazak u neki porodični posao karakteristična je za zemlje bivše socijalističke zajednice.

Nekada se porodični poslovi spontano razvijaju, o čemu govore uspešni porodični preduzetnici, koji kada im je postavljeno pitanje o njihovim ličnim motivima za ulazak u porodični posao, nisu znali da daju odgovor, pri čemu odgovaraju da implementirani porodični biznis nisu uopšte posebno planirali, već da se pojavio spontano.

Sa navedenim prethodnim nabravanjima nisu ni približno obuhvaćeni, ni opisani svi lični i porodični motivacioni podsticaji, koji se u praksi pojavljuju, i koji predstavljaju bazične emocionalne činioce za pokretanje i vođenje biznisa porodičnog tipa. Svaki primer je slučaj za sebe i sadrži specifičnosti koje karakterišu poslovno aktivne porodice i njihove članove. Kao što je već naglašeno, svaki preduzetnik koji ulazi u sferu porodičnog posla, pored opšte poznatih, ima i neke svoje specifične razloge i motive. Skala tih specifičnih razloga i motiva veoma je široka, i njihovo pojedinačno klasifikovanje i objašnjenje je praktično neizvodljiv posao. U svakom slučaju treba imati u vidu da iza svakog napora, stoje nastojanja da se neki porodični, egzistencijalni ili drugi problemi reše, pri čemu se nailazi na različite ljudske sudbine, gde životi ljudi mogu postati bolji i kvalitetniji ili gori i sa neizvesnijom budućnošću, zavisno od toga kako se pokrenuti biznis odvija i vodi.

Ono što je bitno istaći, kada je reč o motivima za pokretanje sopstvenog porodičnog posla, to je činjenica da izraženi motivi, sa svoje strane, često opredeljuju i strategiju osnivanja, obavljanja i razvoja određenog porodičnog biznisa. Osnivački motivi nekada su intenzivno izraženi i direktno opredeljuju i dizajniraju upravljačke poteze koji se, u strateškom i/ili u operativnom smislu, povlače u praktičnoj ravni poslovanja.

3.2. POSLOVNE IDEJE - NJIHOVA IDENTIFIKACIJA I OSTVARLJIVOST

Postoji mnogo različitih mišljenja o tome kako započeti biznis. Činjenica je da svaki biznis, a takođe i porodični biznis polazi od nekih ideja. Poslovne ideje se kreiraju u mislima, što znači da stvaralac i predlagač ideje treba da bude kreativna osoba. Pošto je ovde reč o porodičnom razmatranju i odlučivanju navedeno ukazuje na činjenicu da svaki član porodice može biti kreator određene ideje i njen predlagač. Svakako razumno je da se u porodici, kada je reč o biznisu, kreira od strane inventivnih članova porodice (a može i od osoba sa strane), više ideja, što u takvoj situaciji obezbeđuje porodičnom veću razmatranje više poslovnih opcija i njihovo vrednosno upoređivanje, što je u svakom slučaju neuporedivo povoljnije, nego kada se “na stolu” nalazi samo jedna opcija.

U procesu portage za poslovnim prilikama i dobijanju ideja koje bi se mogle pretočiti u porodični biznis, može se poći od jednostavnog izdvanja stvari koje porodica voli da radi, ili stvari koje pojedincima idu od ruke. Hobiji takođe mogu da budu dobar izvor ideja za realizaciju poslovanja, pri čemu to može da bude neki proizvod ili usluga koja bi jednostavno olakšala obavljanje hobija.

U cilju definisanja ideje, važnu ulogu može odigrati i definisanje stvari koje se nerado rade ili pak definisanje potreba koja preduzetne pojedince “tera” da ih zadovolje pokretanjem biznisa. Jednostavno, potrebno je ustanoviti potrebu za osnivanjem nekog biznisa koja bi zahtevala angažovanje određenih veština u cilju ostvarivanja profita, koja bi se nakon toga uključivanjem članova porodice pretvorila u porodični tip poslovanja.

Da bi se započeo neki biznis dovoljno je uvideti šta bi to porodica mogla da uradi bolje od drugih ili kako bi to isto mogla da uradi ali na drugačiji način, što znači da treba odustati od potrage za nečim što već ne postoji ili izmišljanjem posla kog se niko drugi nije setio.

Pre pokretanja samog posla neophodno je utvrditi kakov potencijal ima ideja, koji se proizvodi i usluge mogu realizovati, kao i to da li postoji šansa da posao bude dugoročno uspešan. Pored razmišljanja o upešnosti poslovnog poduhvata, potrebno je unapred tačno utvrditi i vreme kada bi se trebalo povući, odnosno odrediti trenutak kada je potrebno stati ukoliko dođe do razvoja situacija koje nisu planirane a koje nepovoljno utiču na biznis. Razlog za ovakav pristup razmišljanja o biznisu je činjenica da poslovne ideje i u domenu porodičnog biznisa mogu biti izvanredno dobre, ali mogu takođe i da budu pogrešne. Nije dovoljno da se samo ima ideja i da se pokrene biznis, ma koliko se u prvi mah činilo da je ideja dobra i obećavajuća.

Pored iznalaženja dobre ideje, potrebno je sagledati njenu praktičnu osnovanost, a zatim uložiti odgovarajući vremenski, fizički, psihički i drugi napor koji se pokaže kao neophodan kao i odgovarajuća materijalna sredstva da se ideja realizuje. Važno je svaku poslovnu ideju podvrgnuti kritičkom ispitivanju, kako poslovno opredeljena porodica, umesto zaposlenja i profita, ne bi napravila neplanirane troškove i gubitke, koji mogu da unište imovinu porodice i da pored toga naprave i brojne psihološke i druge lične i porodične probleme. Činjenica je da je odbrana od loših ideja isto toliko važna kao i prihvatanje i realizacija dobrih razvojnih ideja.

U cilju postavljanja jakih i čvrstih temelja za poslovanje, potrebno je dobro razmisliti o tipu poslovanja, konkurenciji a samim tim i poslovnoj održivosti na duži rok. Potrebno je takođe uraditi i neka tržišna istraživanja, koja će omogućiti lakše razumevanje i opredeljivanje za tržišta koja žele da se osvoje.

U tom smislu treba precizirati da li će se sa njima nastupati sa proizvodom, uslugom ili možda nekom miks ponudom kako bi se došlo do odgovora o isplativosti, i saznanje o tome da li postoji tržište za proizvod/uslugu koja se planira ponuditi, kao i kakve su šanse za uspeh sa tako kreiranom ponudom. Neophodno je proceniti potencijalne kupce, uzimajući u obzir ono što nudi konkurencija i testirajući ideju na potrošačima, pa ukoliko se pozitivno oceni onda tek treba ideju pretvoriti u stvarnost. U cilju opredeljenja za konkretan proizvod/uslugu neophodno je da se utvrdi koje su to koristi koje bi kupci imali od ponude i na koji način bi taj proizvod bio drugačiji (jedinstven) superioran u odnosu na druge proizvode/usluge.¹⁸

Za lakše opredeljivanje, savetuje se odgovor na sledeća pitanja::

- Kome su potrebni proizvodi i usluge i zašto?
- Koji je profil potencijalnih kupaca?
- Koja je to suma novca koju su kupci spremni da izdvoje?
- Koja su zahteva potencijalnih kupaca?
- Koje su njihove brige?

3.2.1. Procenjivanje poslovnih ideja

Prilikom provere i procenjivanja novih poslovnih ideja mogu se koristiti različiti identifikacioni testovi. Ekof L.Rasel (Ackoff L. Russel) američki profesor menadžmenta predlaže novim i neiskusnim preduzetnicima, koji imaju određenu ideju za pokretanje sopstvenog biznisa, da pre njihove primene provere sledeće činjenice: ¹⁹

1. Treba da provere da li je ideja koju su otkrili, bilo kada i bilo gde, uspešno primenjena i sa kakvim rezultatima?
2. Ukoliko idejno inovativan preduzetnik konstatuje da je ideja dobra, treba potom da utvrdi da li se taj sadržaj i kvalitet ideje može iskoristiti i za konkretan biznis oko koga se opredeljuje?
3. Ukoliko je odgovor pozitivan po prva dva pitanja, sledeće pitanje koje treba razmotriti tiče se kompatibilnosti (usklađenosti) razmatranog biznisa sa drugim obavezama sa kojim su preduzetnik i članovi njegove porodice angažovani,
4. Zadnje pitanje koje preduzetnik i njegova porodica treba studiozno da razmotre u vezi razmatrane poslovne ideje odnosi se na realne mogućnosti, programske, finansijske, kadrovske, lokacijske, pravne i druge, sa kojima porodica raspolaže, da bi porodica praktično operacionalizovala usvojenu ideju.

Takođe američki profesor menadžmenta Potet G.Hauvard (Poteet G.Howard), početnicima u preduzetničkom biznisu predlaže, da pre donošenja konkretne odluke u vezi razmatrane investicione ideje, takođe razmotre i svakako i provere još i sledeće pitanja: ²⁰

- *Da li je biznis u skladu sa važećim zakonima*, što znači da treba svakako utvrditi da li su razmatrani biznis i način njegovog izvođenja, u svim aspektima poslovanja legalni i dozvoljeni;
- *Bezbednost biznisa*, što ukazuje na potrebu da se prethodno utvrdi da li je razmatrani biznis bezbedan po svim relevantnim određenjima;
- *Uticao na životnu i društvenu sredinu*, čime se utvrđuje da li razmatrani biznis može da bude ekološki opasan, bilo u fizičkom ili u političkom, socijalnom ili drugom smislu;
- *Proceniti kako će vlasti i relevantna javnost reagovati* ako se pokrene planirani biznis;
- *Raspoloživo i potencijalno tržište* je pokazatelj kakvog su sadržaja i volumena tražnje tržišta na kojima se planira opredeljeni porodični posao;
- *“Životni ciklus” proizvoda i/ili usluga*, tj.faza modne ili sezonske aktuelnosti proizvoda odnosno usluga, čiji se plasman planira na ciljnom tržištu;
- *Stečene navike* kupaca za potrošnju odnosno posedovanje proizvoda i/ili usluga koje porodična firma planira da plasira na tržištu;

-
- *Vizuelna i druga privlačnost proizvoda/usluga*, posmatrana očima ciljnih kupaca;
 - *Potreba za obezbeđenjem nekog servisa*, što je važan uslov za obavljanje proizvodnje i/ili prometa za čiju montažu ili održavanje je potreban određen servis;
 - *Trajnost planiranog biznisa*, tj. procena da li se planirani biznis može dugo vremena ili trajno obavljati;
 - *Postojeća i potencijalna konkurencija*, čime se analizira i procenjuje da li postojeći ili potencijalni konkurenti mogu da ugroze planirani porodični posao;
 - *Realna i emocionalna opravdanost* da se planirani porodični biznis pokrene i implementira, čime se sagledavaju funkcionalni činioci i psihološka motivisanost za realizaciju razmatranog poslovnog poduhvata;
 - *Izvodljivost razmatranog biznisa*, po svim relevantnim parametrima, koji utiču ili mogu da utiču na njegovu uspešnu realizaciju;
 - *Procena trenda tržišne potražnje*, za robama i/ili uslugama koje porodična firma želi da ponudi na tržištu;
 - *Preferencije kupaca-klijenata* za robama i/ili uslugama koje će im biti ponuđeni na tržištu od strane porodične firme;
 - *Sadržaj i kvalitet marketinga* koji je korišćen u preliminarnim procenama tržišta, na kome se razmatra pokretanje određenog biznisa;
 - *Sistem distribucije*, tj. sistem nabavke inputa i plasmana outputa, na kom sistemu treba da se zasnivaju komercijalni poslovi, nabavka, transport, skladištenje i prodaja opredeljenih proizvoda firme;
 - *Ekonomska i društvena funkcija* planiranog biznisa;
 - *Volumen proizvodnje i prometa* roba i usluga koji se planiraju za plasman na tržištu;
 - *Planirani koraci tj. faze razvoja porodične firme* od pripremnih aktivnosti do celovite implementacije svih planiranih aktivnosti i zauzimanja svoga mesta na tržištu;
 - *Troškovi investicionog projekta*, od zamisli ideje do početka biznisa, i njegove tržišne komercijalizacije;
 - *Troškovi redovnog (uhodanog) poslovanja*, uz izvršenu procenu njihove opravdanosti;
 - *Očekivano kretanje tražnje* za proizvodima i uslugama porodičnog preduzeća u narednom petogodišnjem, desetogodišnjem i drugom periodu;
 - *Procena raspoloživih resursa* – prostornih, materijalnih, kadrovskih, finansijskih i drugih, nužnih za nesmetano obavljanje planiranog biznisa;
 - *Karakter potreba kupaca*, u praktičnom, emocionalnom, vremenskom i drugom smislu za proizvodima i uslugama, koje će im konkretno porodično preduzeće ponuditi na tržištu;
 - *Modeli i dinamika promocije* koju će konkretna porodična firma koristiti u privlačenju i zadržavanju svojih kupaca;

-
- *Ugled koji želi da se ostvari i brend* koji će se nametnuti kupcima u cilju ostvarivanja željene poznatosti porodične firme i njene ponude na tržištu;
 - *Prodajne cene proizvoda i/ili usluga* koji će se plasirati na tržištu sa izvođenjem računa rentabiliteta, tj. da li će te cene pokriti troškove ulaganja i poslovanja preduzeća i obezbediti porodici odgovarajuću dobit;
 - *Obezbeđenje biznisa* od raznih rizika i opasnosti;
 - *Procena perioda povraćaja uloženog kapitala i drugih resursa*, sa ocenom da li je razmatrani porodični biznis uopšte isplativ;
 - *Procena isplativosti očekivanog profita* i očekivane profitne stope, u dinamičkoj ravni posmatranja;
 - *Uslovljenost proizvodnje i prometa* jednih proizvoda i usluga sa drugim proizvodima i uslugama preduzeća, sa procenom da li plasman jednih proizvoda i usluga može da ugrozi plasman drugih;
 - *Dalji tehnološki i tržišni razvoj* opredeljenih proizvoda i spremnost porodične firme da ulaže u taj razvoj;
 - *Lične i porodične preferencije* članova porodičnog tima, koji bi se uključio u posao, da se planirani razvojni porodični projekat uspešno pokrene i implementira;
 - *Ocena globalne izvodljivosti* razmatranog razvojnog poduhvata, od strane svih relevantnih, i u biznis upućenih, članova porodice, uz dobijanje pozitivne saglasnosti da se poduhvat hrabro pokrene;
 - *Razmatranje i ocena i drugih bitnih činioca*, vezanog za ideju pokretanja određenog porodičnog biznisa, a koji činioci mogu da podrže ili da uspore, pa čak i ugroze planirani porodični poduhvat.

Nalaženje odgovora na gore prikazane pretpostavke, mogu predstavljati dobar orjentir i korisnu proveru o tome da li ideja o novom biznisu može biti uspešna, ali nije konačan već se zavisno od tipa planiranog posla mogu pojaviti dodatna određenja koja treba proveriti i ispitati, kako bi se saznalo koje to specifičnosti se moraju ispuniti kako bi planirani porodični biznis bio kvalitetno realizovan a samim tim i dao pozitivne rezultate poslovanja.

3.2.2. Izvori inovacija i stepen inovativnosti

Da bi se došlo do interesantnih ideja, stručnjaci za preduzetništvo predlažu poslovno ambicioznim osobama da, u svom kreativnom i inovativnom razmišljanju, nikako ne razmišljaju samo na kliširani i ujednačen način. Kliširan, uobičajen način razmišljanja i rasuđivanja vezan je za tzv.kristalizovanu (okamenjenu) inteligenciju, što nije dobra pretpostavka ukoliko se traga za kreativnim poslovnim idejama. Činjenica je da osobe sa ograničenom maštom razmišljaju samo na jedan način i kada je reč i o biznisu, vode se samo jednom mišlju i idejom. Genijalne osobe, a poznato je da genijalnost proističe iz mašte, kada su na početku idejnog opredeljenja, promišljaju, analiziraju i vrednuju više konkurirajućih ideja, dok ne dođu do one prave, koja garantuje najveći uspeh.

U današnjem turbulentnom okruženju, na oblikovanje biznis ideje će uticati ranije iskustvo, obuka, obrazovanje i veštine preduzetnika, ali za opstanak organizacije i implementiranog biznisa, kao neminovnost se nameće inovativnost i kreativnost. Inovativnost i kreativnost se često koriste kao sinonimi bez obzira na njihove evidentne razlike koje proističu iz njihovog određenja, i oni često “idu” zajedno, međusobno se dopunjujući u smislu da kreativnost podrazumeva stvaranje novih ideja, a inovativnost pretvaranje i transformaciju novih ideja u korisne proizvode ili usluge. Kao rezultat ovakve postavke dolazi se do toga da je kreativnost podloga za inovaciju, a inovacije rezultat primenjene kreativnosti. Inovacija je ključ ekonomskog razvoja i zato je neophodno konstantno podsticati uvođenje inovativnosti u porodičnom biznisu. Za dalji podsticaj i unapređenje inovativnosti uključeni u obavljanje porodičnog biznisa treba najpre da shvate koja su to ograničenja rasta biznisa, kako bi ista (ograničenja) uklonili, a sa druge strane treba sačuvati i unaprediti prednosti koje postoje u organizaciji. Najčešći problemi na koje se nailazi u poslovanju su ograničeni resursi, interno znanje ili kompetentnost, a koji se često mogu rešiti eksternim povezivanjem, i to povezivanjem u nekim od sledećih oblika:

- Povezivanje i saradnja sa kupcima
- Povezivanje sa dobavljačima
- Povezivanje i saradnja sa konkurentima
- Povezivanje sa obrazovnim institutima
- Povezivanje i kontakti sa finansijskim institucijama i agencijama za podršku privrede

Još jedan od problema sa kojima se suočavaju predstavnici porodičnog preduzeća je i definisanje “novog” proizvoda, odnosno identifikovanje onog što je zaista novo i jedinstveno u ideji. Organizacione inovacije su polazište i za njihovo uvođenje i implementaciju, učesnici u poslovanju mogu da se rukovode sistemom “kaizen”. To je sistem na osnovu koga rukovodioci, menadžeri i/ili vlasnici porodičnog biznisa formiraju grupu ako se radi o manjem broju zaposlenih, ili više manjih grupa ako je porodični biznis se već razvio i ima veći broj zaposlenih kako bi razgovarali o metodama za unapređenje poslovanja.

“Kaizen” se zalaže za podoljšanje kvaliteta uz istovremeno smanjenje proizvodnih troškova, pri čemu aktivnosti ovih grupa treba da obuhvate sve problematične oblasti koje bi trebalo poboljšati. Identifikovanjem oblasti koje u procesu rada treba unaprediti, je trenutak kada zapravo započinju inovacije.²¹

Inovacija može proisteći kao i rezultat nastanka neke od sledećih situacija:

- Novostečeno znanje ili promena gledanja na stvari
- Promene strukture tržišta ili privredne grane
- Procesi ili zadaci koji zahtevaju poboljšanje
- Nepodudarnost pretpostavljenog i stvarnog
- Neočekivani događaj, uspeh ili neuspeh

Inicijator inovacije obično bude vlasnik i njemu najbliži članovi rukovodstva, odnosno porodice, pri čemu je potrebno da oni odlučno rade na tome da dobiju podršku svih uključenih u obavljanje porodičnog biznisa kako bi se istovremeno i ostvarili ciljevi inovacija. Ovo je važno iz razloga što se u poslovanju često nailazi na otpor prema novinama, ljudi su obično naviknuti na rutinu i opiru se inovacijama koje uključuju promenu u načinu rada, a donose neizvesnost i nesigurnost. Međutim, da bi se program inovacija uspešno sproveo, u njega moraju da budu uključeni svi zaposleni, odnosno svi uključeni u porodično poslovanje. Proces uključivanja cele kompanije naziva se ciklusom inovacija. Kada se inovacije uvode u relativno brzim ciklusima, organizacije se mogu nazvati inovativnim.²²

3.3. SAMOANALIZA OSNIVAČA PORODIČNOG BIZNISA

Opređenje da pojedinac otpočne sopstveni biznis u koji će uključiti članove porodice, zahteva puno obaveza, veština i volju za uspehom. Pri tom ne postoji nikakava garancija uspeha, kao ni “formula” koja bi se mogla koristiti, već je pokretanje biznisa korak koji zahteva određene veštine i znanja iz raznih oblasti života. Koliko je pokretanje biznisa u stvari složen proces pokazuje lista karakteristika koje je dobro da poseduje svaki planer biznisa i koja oslikavaju profil uspešnog preduzetnika.

Na osnovu primera iz prakse sastavljena je lista karakteristika koje su za pokretanje porodičnog biznisa najvažnije, a na samom vrhu liste nalazi se: stalno traganje za novim šansama, umeće vrednovanja svojih saradnika i članova porodice, težnja ka boljitku, mentalna čvrstina, pouzdanost i otpornost.²³

Svest o postojanju ili izostanku ovih karakteristika trebala bi da bude polaziste u samoanalizi pokretača biznisa kako bi shvatio na čemu treba da radi, kako bi sebe lično unapredio i kako bi stvorio dobru osnovu za otpočinjanje biznisa. Nabrojane lične karakteristike zapravo, najvažnije su u fazi započinjanja biznisa, jer nakon osnivanja biznisa značajnija postaje sposobnost učenja iz iskustva, a za rast i razvoj biznisa neophodno je stečeno iskustvo, znanje i sposobnost prilagođavanja uticajima iz okruženja.

Pored ovih karakteristika koje su lično važne za osnivača biznisa, još važnija je dobra poslovna ideja, proizvod ili usluga koji ima tržišni potencijal, kao i resursi neophodni da se ta ideja realizuje. Nije važno ako neko ima dobru poslovnu ideju ako nema umešnost da je na pravi način da je realizuje, niti je dovoljna umešnost i posedovanje prikazanih karakteristika ako izostaje dobra ideja.

Kako bi se pozitivno uticalo na očuvanje fizičkog, mentalnog, finansijskog a naravno i porodičnog stanja, pre osnivanja porodičnog biznisa, važno je znati i sledeće:

- prilikom započinjanja biznisa mora se razmišljati i o načinu izlaska iz njega
- da je tržište neprijateljski nastrojeno
- da je neophodno dosta znanja i umeća
- da je do zajmova vladinih agencija i banaka teško doći i da su ograničeni
- da niko drugi osim osnivača biznisa i članova porodice koji su za njega zainteresovani neće brinuti o toku razvoja
- da je sposobnost da se drugi ubede da veruju u uspeh ideje kritična za uspeh

Prilikom pokretanja sopstvenog biznisa, osim tržišnih uslova trebalo bi da se poznaju osnovni propisi zemlje u kojoj će se obavljati delatnost, barem do nivoa koji omogućava nesmetanu orijentaciju u poslovanju. Neizbežno je sagledavanje pravno-poreskog okruženja budućeg poslovanja, pri čemu je dobro poznavati sledeće zakone:

- *Zakon o privrednim društvima* – koji je bazični propis na osnovu kog se registruje i obavlja određena delatnost.
- *Zakon o radu* - zakon koji reguliše oblast radnih odnosa.
- *Zakon o obligacionim odnosima* - su osnova poslovanja svakog preduzetnika i njega bi trebalo da zna svaki poslovni čovek, jer se njime regulišu svi ugovorni odnosi
- *Zakon o opštem upravnom postupku* - omogućava uvid u opšta pravila komuniciranja između preduzetnika, sa jedne strane, i države, sa druge strane.
- *Zakon o porezu na dohodak građana i Zakon o porezu na dobit preduzeća* - regulišu postupke i načine oporezivanja preduzetnika, odnosno njihovih preduzeća i preduzetničkih radnji.
- *Zakon o porezu na dodatu vrednost* - jedan je od poreskih zakona čija se primena odnosi na privredne subjekte koji su u sistemu PDV-a, ali o njegovim implikacijama moraju voditi računa i oni koji nisu u tom sistemu.
- *Zakon o fiskalnim kasama* - svi preduzetnici koji posluju sa fizičkim licima, obveznici su fiskalnih kasa, odnosno imaju obavezu evidentiranja svakog prometa ostvarenog na malo. Interesantno je napomenuti da je najveći broj preduzetnika kažnjeni po osnovu nepoštovanja ovog zakona.

Imajući u vidu da se porodičnim biznisom nastoji ostvariti uspeh, prilikom osnivanja bitno je posedovanja osobina koje će uticati na uspešno implementiranje biznisa i obezbeđenje ponude za kojim će postojati potražnja i koja će zadovoljiti potrebe kupaca. Prilikom kupovine, kupci zapravo sebi obezbeđuju benefit i zadovoljenje ispoljenih potreba a biznis ostvaruje profit obezbeđenjem ovakve ponude. U suštini svrha svakog biznisa i jeste zadovoljenje potreba kupaca, međutim u današnjim - turbulentnim uslovima poslovanja to nije ni malo lako zbog čega osobe u biznisu ili u osnivanju biznisa moraju biti u stanju da proizvedu i prodaju proizvod uspešno u dovoljnim količinama. Nije teško zaključiti da pored kvaliteta osnivača i dobre ponude za kojom postoji potražnja, neophodni su ljudi koji će raditi na realizaciji poslovanja i njegovom unapredjenju. Ovo je posebno važno kada se radi o porodičnom poslovanju, jer jasno je da za člana porodičnog tima poslovanja koji se pokaže kao nepodesan u poslovanju nije lako naći zamenu i pri tom mogu se inicirati drugi problemi.

Pokretanje i vođenje porodičnog biznisa je specifičan porodični poduhvat i angažman, koji se razlikuje od drugih biznisa klasičnog tipa, zbog čega je veoma važno u pokretanju, a takođe i u implementaciji poduhvata, sagledati i činioce koji nisu samo klasičnog pragmatičnog (korisničkog) i ekonomskog tipa.

Reč je o činiocima emocionalnog i uopšte psihološkog karaktera, zatim i o motivacionim podsticajima koji se u ovoj vrsti biznisa moraju pažljivo identifikovati i vrednovati. Motivaciona samoanaliza osnivača i pokretača biznisa je važna koliko i motivaciona analiza članova porodice, kako bi se utvrdio nivo identifikacije pojedinačnih motivacionih podsticaja i utvrdila njihova kompatibilnost (interesna usklađenost) na širem porodičnom planu. Opšte je poznato da neusklađeni motivacioni podsticaji koji se parcijalno izražavaju kroz želje, namere i postupke pojedinih, za posao odgovornih članova porodice, ako se efikasno ne usklađuju, mogu vrlo brzo da otežaju a često i da ugroze i unište pokrenuti porodični biznis. Ovo nezavisno od toga što je biznis možda dobro osmišljen i konceptijski dobro organizovan. Navedeno neće sprečiti “nesložnu braću” ili “nesložne sestre” da ga, zbog svojih ličnih neusklađenih interesa bukvalno unište.

3.3.1. Veštine osnivača

Da bi uspešno poslovao vlasnika porodičnog biznisa treba da krasi brojni kvaliteti i veštine, podrazumevajući se pri tom i lični atributi, poslovne sposobnosti i znanje. Začetnik ove vrste biznisa mora raspolagati osnovnim veštinama koje su mu neophodne da otpočne poslovanje, razvija ga, finansira i obavlja prodaju svojih proizvoda i usluga. Ukoliko želi uspešno da vodi svoj posao, trebalo bi da u većoj ili manjoj meri savlada sledećih pet osnovnih grupa veština:²⁴

- *Veštine samomotivacije*- kao faktor uspeha u poslovanju je jako važan. U porodičnom biznisu i svakom drugom samostalnom biznisu, preduzetnik, odnosno začetnik biznisa je taj koji kreira planove, i koji dolazi u situaciju da odlučuje kada treba da se krene napred a kada da se zastane. Iz ovog razloga veoma je bitno da postoji određeni stepen samomotivacije za dostizanje postavljenih ciljeva, posvećenost i sigurnost u sebe i svoje ideje, jer ukoliko pokretač biznisa ne veruje u sebe i svoje ideje, neće biti sposoban ni druge da ubedi u njihovu ostvarljivost. Jako je važna i značajna i spremnost preduzetnika da fokusira svoju energiju i naporno radi kako bi svakog trenutka bio bliži uspehu svog poslovnog poduhvata, što izaziva dodatni poriv za preuzimanje neophodnih koraka u pretvaranju svog sna u poslovnu realnost.
- *Sposobnosti upravljanja vremenom*- je takođe jako važan preduslov poslovnog uspeha. Jedan od problema koji se javlja, pogotovo u ranim fazama poslovanja, kada posao treba da se razvije i da se kupci upoznaju sa ponudom preduzeća je raspodela posla između članova porodice koji su uključeni u biznis. Upravo ta obimnost posla koji treba da se obavlja u samom početku razvoja poslovanja treba da izazove razgraničenje poslova i dodeljivanje zaduženja svim uključenim članovima kako bi se sa poslovima završavalo na vreme i kako bi se znale nadležnosti i odgovornosti uključenih.

Sa ovakvom postavkom stvari, na efikasan način se upravlja vremenom i zna se trenutak kada treba da se prestane sa poslom i da se pređe, odnosno vrati na obaveze koje ima kao supruga/suprug, majka ili otac, ćerka/sin i dr. U realizaciji porodičnog biznisa jako je važno efikasno upravljanje vremenom i razgraničenje između privatnog i poslovnog života, pri čemu uključeni članovi porodice moraju znati da privatni život odvoje od svojih poslovnih obaveza i da u svakom trenutku stvore zadovoljavajući balans između njih.

- *Prodajne i marketinške veštine* - predstavljaju dve najznačajnije veštine. Ovo saznanje proističe iz činjenice da bilo koje poslovanje nema apsolutno nikakvu vrednost ukoliko nema kupce, jer tada izostaje i ostvarivanje prihoda i profita. Da bi privukao kupce, i ostvarivao pozitivne efekte svog poslovanja on mora da bude sposoban sa plasira svoju ponudu na tržištu i da poseduje veštine koje su neophodne za ugovaranje poslova. Za izvršenje ovog zadatka neophodna su mu marketinška znanja, odnosno mora imati sluh za ono što njegovi potencijalni kupci žele, zatim mora da osluškuje njihove potreba i da ima dobru interakciju sa njima kako bi kreirao ponudu koja će da bude rado prihvaćena na tržištu i koja će mu omogućiti ostvarivanje prihoda.
- *Znanja i veštine iz oblasti finansija* - jer je svrha svakog poslovnog poduhvata da se zaradi novac, ali poslovni uspeh nije rezervisan samo za one koji raspolažu ogromnim količinama novca, već za one koji umeju umešno da upravljaju novcem. U početku poslovanja svakog, a naročito porodičnog biznisa se kao neminovnost nameće potreba dobrog i umešnog upravljanja novcem. Ovde se podrazumeva sposobnost najbolje moguće alokacije ograničenih finansijskih sredstava koje stoje na raspolaganju, trošeći ih samo onda kada je to neophodno, koristeći pritom opremu i materijal koji mu u tom trenutku stoje na raspolaganju. Ukoliko preduzetni pojedinac i osnivač porodičnog biznisa, uspešno upravlja tokovima gotovine na početku poslovanja, velika je verovatnoća da će uspeti da se izbori sa početnim problemima i pređe na sledeće faze razvoja poslovanja. Takođe neophodna je i procena uticaja svakog troška na rezultat poslovanja, jer ukoliko se proceni da određeni trošak neće dati pozitivan rezultat, onda takve troškove treba izbegavati.

3.3.2. Osobine osnivača

Stručnjaci iz oblasti psihologije i ekonomije decenijama se trude da odrede osobine koje neku osobu čine dobrim preduzetnikom, međutim definitivan skup osobina za koje se sa sigurnošću može reći da predređuju neku osobu za uspešno otpočinjanje i vođenje posla ne postoji. Pošto su se u ranijim delovima rada utvrdili motivi za otpočinjenje porodičnog poslovanja, u nastavku će kratko objasniti osobine koje bi trebale da krase one koji otpočinu porodično poslovanje kako bi mogli da računaju na uspeh.

Istražujući vlasnike biznisa, dolazi se do zaključka sa oni mogu poticati iz svih starosnih kategorija, a razlikuju se i po rasi, socijalnom statusu, poreklu i nivou obrazovanja. Uprkos tome, određena istraživanja pokazuju da većina uspešnih preduzetnika ipak deli neke zajedničke atribute poput:²⁵

- *Poslovne inteligencije* koja se stiče formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja i životnim iskustvom i koja je kao takva jako važna u poslovanju jer predstavlja kombinaciju zdravog razuma i znanja ili iskustva u raznim oblastima koje mogu biti osnov za otpočinjanje poslovanja. Upravo poslovna inteligencija pruža dobre instikte koji sa sazrevanjem se mogu razviti u uspešno poslovanje,
- *Samopouzdanje* je jako važno u poslovanju ali jedino ukoliko je ono zasnovano na dobroj osnovi, odnosno planiranju koje smanjuje neizvesnost i nivo rizika, i ekspertizi začetnika poslovanja.
- *Strast* je pokretačka snaga, kako za onoga koji prezentuje ideju o porodičnom biznisu tako i za one koji će se uključiti u posao, zato što upravo ona pruža mogućnost da se ubede i osobe iz porodičnog okruženja da slede ideju i zajedničkim snagama idu u dalje napredovanje.
- *Kreativnost i posvećenost* o kojim je u predhodnom delovima rada bilo više reči, i koji sa svoje strane pozitivno utiču na ostvarivanje poslovnog uspeha.
- *Odlučnost* se ogleda u izuzetno jakoj želji da se postigne uspeh, podrazumevajući pri tom upornost i sposobnost da se porodica brzo "dočeka na noge" u situacijama koje su nepovoljne po poslovanje njihovog preduzeća.
- *Fleksibilnost* predstavlja sposobnost da se u kratkom vremenskom periodu odgovori na promenjene zahteve tržišta, kako bi se prilagodila vizija realnim zahtevima tržišta.
- *Liderstvo* predstavlja proces usmeravanja aktivnosti članova porodice ka ostvarenju zadataka. Istinski lider mora biti sposoban da u svakom trenutku motiviše druge, uključene članove da ga prate ka izvršenju zadataka koji se pred organizacijom nalaze. Motivisanje članova porodice uključenih u obavljanje biznisa je najefikasnije stvaranjem osećaja tima, u kome se identifikuju potrebe celine i pojedinačne potrebe kao i iznalaženje načina kako da se na najbolji način zadovolje izražene potrebe i tim dovede do zajedničkog uspeha.

Mora se naglasiti da nema osobine koja će garantovati uspeh i koja se može posmatrati kao značajnija u odnosu na druge za realizaciju porodičnog biznisa, ali se može reći da preduslov uspeha može biti kombinacija jake želje da se otpočne sopstveni posao, dobra ideja i izuzetno naporan rad.

Pitanje koje se postavlja je, šta se dešava ako nekom preduzetniku, pokretaču biznisa nedostaju neke od gore prikazanih osobina? Ovaj problem se rešava tako što se na razne načine stiču one sposobnosti za koje se utvrdi da nedostaju a potrebne su za uspešnu realizaciju posla. Ukoliko pokretač ideje o porodičnom preduzeću nema vremena ili želje da nauči neke od stvari za kojim se ukaže potreba, postoji opcija da taj deo posla obavlja neko od članova porodice koji su uključeni u poslovanje ili da neko drugi prođe obuku kako bi stekao nedostajuće znanje.

Često se pokreću debate o tome da li se neka osoba zaista može naučiti da bude na primer fokusirana ili da bude fleksibilna što je od izuzetnog značaja za poslovanje? I ako je možda u praksi to teško izvodljivo, samo razumevanje značaja ovih sposobnosti će dovesti da se osobe fokusiraju na njih, i ponekad i nesvesno počnu da rade na njihovom razvoju i prilagođavanju svog ponašanja potrebama posla. Sigurno je da svako od uključenih u porodični biznis, u bilo kojoj fazi razvoja svog poslovanja, mora da ima jasnu sliku o tome koje su njegove snage i slabosti sa aspekta znanja, sposobnosti i osobina ličnosti, kako bi na najbolji način se iskorišćavale prednosti koje nastaju na osnovu njegovih pozitivnih osobina, a sa druge strane se radilo na otklanjanju svih nedostataka koje se primete u ponašanju, a koje se mogu negativno odražavati na rad i poslovanje.

3.3.3. Ponašanje osnivača

Da bi se moglo računati na ostvarivanje poslovnog uspeha iz porodičnog poslovanja neophodno je da se savlada veliki stepen nesigurnosti i kompleksnosti koje postoji u okruženju u kom se deluje. Ovo se na najefikasniji način postiže tako što se pokretač biznisa ponaša u skladu sa sledećim načelima:²⁶

- *Ambicija i traženje prilika u okruženju* - Ambicija je inicijator da se u potrazi za novim poslovnim šansama uloži maksimum svojih mogućnosti, pri čemu je neophodno posmatrati okruženje u kom se živi, neprestano tražeći nove poslovne prilike. Potraga za poslovnim šansama nameće potrebu za analiziranjem okruženja kako bi se ustanovila potreba za novim proizvodom, uslugom, ili možda ustanovila promena u navikama i potrebama potrošača, promenama u njihovim životnim stilovima kako bi se na osnovu tih prilika pokušala postići konkurentska prednost na tržištu. Ovde je važno napomenuti da preterana ambicija, ukoliko se usmeri u pogrešnom smeru i prema nekim nerealnim i nedostižnim ciljevima, može da postane i jedna od osnovnih uzroka poslovnog neuspeha.

-
- *Kreativno rešavanje problema i preuzimanje rizika*- poznato je da se u svakodnevnom poslovanju i porodična preduzeća susreću sa najrazličitijim problemima od kojih se neki lako i brzo rešavaju a za neke je potreban dodatni napor i značajni angažovanje. Ono što je potrebno i važno za poslovni uspeh je rešavanje i atipičnih problema na kreativan način, što može obezbediti i konkurentsku prednost za poslovni poduhvat. Poznato je da svaki problem, zbog neizvesnosti ishoda predstavlja i određen rizik za biznis, zbog čega je važno da kreator porodičnog biznisa prevaziđe averziju prema riziku, da preuzme inicijativu i rizik u iznalaženju najboljeg načina za rešavanje problema u cilju ostvarivanja pozitivnih efekata poslovanja. Preuzimanje rizika ne podrazumeva, kao što se često smatra “kockarski duh”, već razumno balansiranje između rizika koji se preduzima na sebe i rizika koji prenosi na svoje poslovne partnere, pokušavajući pri tom da se postignu najbolji mogući rezultati uz prenošenja što više rizika na druge.

Ovo su samo neke od karakteristika ponašanja kojih bi trebali da se pridržavaju osnivači porodičnog biznisa, bez obzira da li se radi o osobama sa bogatim poslovnim iskustvom ili o početnicima koji po prvi put ulaze u nemirne vode privatnog biznisa.

3.4. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I ZADACI PLANIRANOG PORODIČNOG BIZNISA

O viziji, misiji kao i ciljevima i zadacima pokrenutog biznisa dosta se izlaže u brojnim udžbenicima i radovima iz domena menadžmenta i preduzetništva. U tekstu koji sledi, u okviru ovog odeljka rada, ukratko je dat prikaz specifičnosti vizije, misije, ciljeva i zadataka, koje se pojavljuju i izražavaju, kada je reč o porodičnom biznisu.

Svaki novi, posebno inovativni porodični biznis polazi od neke *vizije*, koju je u smislio i konceptijski uobličio neki član porodice ili glavni osnivač biznisa. Vizija, kao pojam je pragmatično mentalno nadahnuće, koje ukazuje šta se u konkretnoj poslovnoj situaciji novo može raditi, ili pak nešto postojeće, ali na nov i inovativan način. Reč je o inovativnoj poslovnoj inspiraciji, koja se može odjednom pojaviti u glavi inventivnog preduzetnika - člana porodice, a može i postupno, kao proces koji postepeno sazreva. Da bi se vizija maštovito formirala nužno je da relevantni članovi porodice, kada je reč o porodičnom biznisu, u sebi izražavaju misaone pozitivne orijentire.²⁷

Navedeni orijentiri se odnose:

- na kontinuiranu želju da se u pogledu biznisa nešto maštovito i inovativno osmisli;
- na permanentnu misaonu koncentraciju, vezanu za osmišljavanje nečega inovativnog i korisnog;
- na osmišljavanje sopstvenog porodičnog biznisa u društveno korisnoj i dugoročnoj ravni;
- na analitičko i kritičko posmatranje šta drugi, uspešni u biznisu, rade i na koji način rade;
- na praćenje naučno-tehnoloških, modnih i drugih trendova ponašanja i razvoja, kako bi se u skladu sa tim kreirala i ideja (vizija) sopstvenog uspešnog porodičnog biznisa;

Svaki inventivni preduzetnik a takođe i inventivni član porodičnog tima treba da zna da se u praksi, pored pozitivnih misaonih orijentira, ne malo puta u umu, onih koji odlučuju, znaju da formiraju i tzv. negativni orijentiri. Reč je o depresivnom pesimizmu ili iracionalnom strahu da se iskristalisana inventivna ideja (vizija) iz nekih objektivnih ili subjektivnih razloga ne može uspešno realizovati. Ovakvi orjentiri bude nesigurnost i navode na pomisao da praktična poslovna implementacija te iskristalisane ideje može samo da dovede porodicu u ekonomske neprilike i izazove propast i nevolje. Možda je upravo ovo i objašnjenje zbog čega neki obrazovani, inteligentni i inventivni ljudi, koji inače puni inspirativnih ideja, nisu uspeali u pokretanju sopstvenog porodičnog biznisa, dok su neki drugi, inferiorni po svim pitanjima u odnosu na prethodne, napravili velike poslovne uspehe. Drugim rečima pored inspirativne i dobre ideje, za uspeh u porodičnom i u svakom drugom biznisu, potrebna je i čvrsta odluka i snažna volja.

Opređeljivanje *misije* predstavlja drugu fazu u konstrukciji i implementaciji ideje za pokretanje sopstvenog porodičnog biznisa. Misija je strateško, životno opređeljenje da se nešto što je važno, za osobu ili za ceo (porodični) kolektiv, angažovanim naporom ostvari u nekom periodu vremena.

Kada je reč o vezi misije i porodičnog biznisa može se konstatovati da postoje tri grupe porodica:

- porodice koje “na slepo” ulaze u neki porodični biznis, bez jasnog opređeljenja šta strateški žele da ostvare sa tim biznisom, znači bez definisane misije svojih poslovnih aktivnosti;
- porodice koje ulaze u ozbiljan investicioni posao sa jasno determinisanom misijom, pri čemu je misija pogrešno opređeljena i
- porodice koje ulaze u određen investicioni posao sa jasno opređeljenom pozitivnom misijom.

Ne treba posebno isticati da su prva dva primera vezana za misiju apsolutno neadekvatna i svakako štetna. U prvom slučaju porodica, bez opredeljene poslovne misije, luta u “poslovnoj magli” jer nema sigurne orijentire koji bi predstavljali moralno i emocionalno uporište menadžmenta i osoblja, za strateški uspešno vođenje porodičnog posla.

U drugom slučaju porodica ima strateški trasiran put šta želi da postigne kroz implementaciju svoga biznisa, ali je taj put pogrešan i ukoliko se takav put sledi, neće doći do pozitivnih poslovnih rezultata. Tako na primer ukoliko je opredeljena misija menadžmenta i članova porodice kao bazični strateški cilj njihovog posla postavila lično i korporativno bogaćenje, sigurno neće dovesti do pozitivnih poslovnih i finansijskih rezultata. Ljudi koji sa njima posluju u statusu dobavljača, kupaca i/ili drugih poslovnih partnera, svesno ili podsvesno će u komunikacijama sa predstavnicima takve porodične firme, osećati da tu firmu i njene članove emocionalno vodi izražena gramzivost, koja je vrlo negativno psihološko i poslovno određenje, koje nije dobra osnova za obavljanje bilo kakvog posla.

Treća grupa poslovno angažovanih porodica, koja je za orijentir svog poslovanja odabrala pozitivnu misiju, zatim pravi put svog poslovnog delovanja sa punim moralnim pravom može da očekuje da će takvo opredeljenje doneti porodičnoj firmi koju vode, opipljive poslovne i porodične korisnosti. Primer pozitivne poslovne misije može biti strateško opredeljenje menadžmenta i uključenih članova porodice da implementiraju svoj biznis sa svrhom ostvarivanja određene društvene korisnosti. Tu korisnost će moći da oseću i svi poslovni partneri sa kojima menadžment i angažovano poslovno osoblje porodične firme saraduje i sa kojima obavljaju određene poslove. Predhodno navedeno, svakako ne negira potrebu i interes porodičnog preduzeća da pošteno obavljajući svoj posao, ostvaruje i određen profit.

Treba imati u vidu da u porodičnom preduzeću, sa dobro odabranom misijom postojanja i poslovanja firme, profit nije jedini cilj menadžmenta i angažovanog osoblja preduzeća, već je posledica društveno odgovornog rada i ponašanja koje izražavaju prema svojim poslovnim partnerima, dobavljačima, kupcima, zaposlenim radnicima i drugim angažovanim licima i firmama.

Poslovni ciljevi porodične firme, po pravilu su opredeljeni i trasirani sa usvojenom misijom. Treba istaći da svako porodično preduzeće, zavisno od poslovne i profesionalne opredeljenosti, kao i zavisno od svog mesta na opsluživanom tržištu, može da ima i najčešće i ima više poslovnih ciljeva. Neki od odabranih ciljeva nalaze se u komplementarnom (dopunjujućem) statusnom odnosu, dok se neki drugi ciljevi nalaze u konfliktnom međusobnom odnosu. Tako na primer, ukoliko je opredeljeni porodični cilj proširivanje i jačanje tržišnog učešće firme, na osnovu kreirane ponude koja je dobro prihvaćena od strane kupaca je u saglasnosti sa ciljem da se firma širi i razvija na ambicioznim kvalitativnim i kvantitativnim osnovama.

Sa druge strane opredeljeni cilj da porodični tim zadrži potpunu i celovitu kontrolu i poslovnu samostalnost nad celinom biznisa u suprotnost je sa ciljem da se firma razvija i širi na osnovu finansijskog zaduživanja ili prodajom akcija trećim licima, van porodice.

Da bi se moguća zbrka u opredeljivanju i ostvarivanju različitih, a međusobno suprostavljenih ciljeva, držala pod upravljačkom kontrolom porodičnog menadžmenta, vrlo je razumno da se na nivou tog menadžmenta razmatrani ciljevi hijerarhiski postave. Potrebno je da se kreira odgovarajuća hijerarhija porodičnih poslovnih ciljeva, koja će predstavljati putokaz za porodični menadžment, i koji će pokazivati onim koji su zaduženi za rukovođenje u kom smeru će voditi i razvijati svoju firmu. "Hijerarhija ciljeva" je izraz iz menadžmenta koji ilustruje koji su ciljevi u datoj konkretnoj situaciji glavni poslovni ciljevi predmetnog porodičnog preduzeća, a koji su pritom ciljevi manje važnog i eventualno sporednog karaktera.

Upravljanje porodičnim preduzećem putem ciljeva se preporučuje u svakoj poslovnoj situaciji, posebno kada je reč o donošenju i sprovođenju odgovarajućih strateških i važnih odluka. Svakako, opredeljeni ciljevi ne mogu biti maglovito definisani i konceptijskii neodređeni. Treba pre svega da budu:

- ambiciozni ali svakako i dostupni, tj. realni,
- jasno formulisani,
- funkcionalno i vremenski razrađeni,
- hijerarhijski postavljeni i
- podsticajni za menadžment i osoblje porodičnog preduzeća.

Opredeljena misija menadžmenta porodične firme, a potom i precizno definisani ciljevi, predstavljaju potom i bazične konceptijske i sadržinske osnove za kreiranje politike, strategije i taktike poslovanja, koji će biti dalji putokazi u vođenju opredeljenog porodičnog biznisa. Reč je o strateškim i operativnim *zadacima* koji se moraju kontinuirano obavljati, kako bi porodična firma mogla da se održi na opsluživanom tržištu i da uspešno posluje. Svakako, ne treba posebno isticati da je sadržaj strateških i operativnih zadataka, koji se u pojedinim porodičnim preduzećima obavljaju, po pravilu različit i specifičan. Ovu specifičnost determiniše delatnost sa kojom se preduzeće bavi, tržište kao i društveni ambijent na kome se posluje, zatim porodični odnosi, kadrovski sastav, organizacija preduzeća i svakako njegova veličina.

3.5. STRATEGIJSKI PLAN POSLOVANJA I RAZVOJA PORODIČNOG PREDUZEĆA

Iskustva iz prakse porodičnog biznisa ukazuju na činjenicu da su mnogo uspješnija ona porodična preduzeća koja imaju dogovorno usvojen strategijski plan poslovanja i razvoja firme, a takođe i usvojen porodični kodeks ponašanja pojedinih odgovornih članova porodice u vezi upravljanja, rukovođenja i rada opredeljenog porodičnog biznisa. Porodica koja zajednički ulazi u određeni posao, pri čemu preko strategijskog poslovnog plana i usvojenog kodeksa ponašanja kreira svoju poslovnu budućnost, pozitivno utiče na svoje šanse za poslovnim uspehom. Dogovorom i dobrovoljno usvojenim strategijskim planom i kodeksom ponašanja definišu se po pravilu statusni odnosi između pojedinih članova porodice uključenih u zajednički biznis, a takođe i pojedinačna prava, ovlašćenja, odgovornosti, zaduženja i aktivnosti pojedinih članova porodice u praktičnoj implementaciji opredeljenog biznisa.

Odnosi između članova porodičnog preduzeća su mnogo osetljiviji zbog preplitanja osećanja komplikovanih rodbinskih odnosa sa poslovnim interesima koji su često "gluvi" za bilo kakav osećaj, što ukazuje na činjenicu da je upravljanje porodičnim preduzećem složeno. Pojave emocionalne komponente je česta kada su u pitanju odnosi između članova porodičnog preduzeća za koje se zna da su mnogo osetljiviji od odnosa između zaposlenih u drugim firmama, koji nisu rodbinski povezani. Veoma složeni rodbinski odnosi u porodičnoj kompaniji zahtevaju profesionalno i kompetentno upravljanje, zbog čega se upravljanje porodičnim kompanijama prepušta članovima porodice koji imaju potrebne menadžerske i liderske sposobnosti ili pak stručnim i sposobnim ličnostima koji ne moraju da budu članovi porodice ali su uključeni u porodično poslovanje koji će uspeti da svojim nesentimentalnim pristupom obezbede nesmetano funkcionisanje poslovanja. Treba naglasiti da pripadnost porodici ne bi trebala da bude vodilja prilikom opredeljivanja ko će obavljati ključne menadžerskih funkcija, jer mnogo je važnija stručnost, menadžerska sposobnost i iskustvo.

Jasno je da su članovi porodice u povlašćenom položaju i da oni imaju više mogućnosti za napredovanjem, ali svakako da treba dati priliku i drugim ljudima koji će obezbediti da emocionalni pristup ne bude vodeći u obavljanju poslovanja.²⁸

Strategijskim planom poslovanja i razvoja, kao i usvojenim kodeksom porodičnog ponašanja sprečavaju se i eliminišu, ili bar sputavaju samostalni divergentni poslovni nastupi pojedinih članova porodice, koji bi mogli da ugroze planirani biznis. Sa navedenim dokumentima, takođe se umanjuju mogućnosti pogrešnog tumačenja i pogrešnog nesinhronizovanog i nekoordinisanog odlučivanja i delovanja odgovornih pojedinaca. Usvajanjem ovakvih dokumentima se jasno utvrđuju ciljevi porodične firme a svakako i pravila, kojih se svi, u posao uključeni, pojedinci moraju držati. Utvrđeni strategijski plan i kodeks ponašanja utvrđuje način strateškog i operativnog komuniciranja između članova porodice koji su uključeni u obavljanje posla, kako bi menadžment porodične firme blagovremeno i na adekvatan način se prilagođavao promenama u društvu i na tržištu.

Strategijsko planiranje vezano za menadžment porodičnog preduzeća, pored tržišnih, finansijskih, tehnoloških, organizacionih i drugih relevantnih određenja, u svom statusnom delu plana i kodeksu porodičnog ponašanja, sastoji se iz odrednica koje regulišu i sledeća relevantna pitanja:

1. Osnivanje porodičnog kolektivnog saveta, od članova uže ili šire porodice koji su u nekoj interesnoj ili radnoj vezi sa opredeljenim porodičnim biznisom. Uloga ovog saveta je da interesno zainteresovani članovi porodice, kroz proceduralni proces obezbeđenja kvoruma, iznose top menadžmentu porodične firme svoja mišljenja, primedbe, savete i sugestije, na osnovu kojih se obezbeđuje konzistentno upravljanje porodičnim preduzećem.
2. Na bazi usvojenog kodeksa ponašanja obezbeđuje se definisanje, dalje razvijanje i usaglašavanje stavova o viziji, misiji, strategijama i drugim vrednostima i politikama porodice, vezanim za opredeljeni i implementirani biznis.
3. Pokretanje ključnih pitanja i traženje konzistentnih odgovora vezanih za odvijanje planiranog porodičnog biznisa, a svakako i za dodatno uključivanje pojedinih članova porodice u taj biznis.
4. Obavljanje permanentne kolektivne porodične kontrole nad procesom odvijanja tekućeg biznisa, sa zauzimanjem usaglašanih stavova o daljim strateškim koracima da se pokrenuti i implementirani biznis dodatno unapredi.

U celokupnom postupku i proceduri izrade i primene strateškog plana poslovanja i razvoja porodičnog preduzeća, a takođe i kodeksa ponašanja, mora se voditi računa da su to dokumenta sa kojima treba, ne samo trasirati planove, programe i projekte poslovanja i razvoja preduzeća, već oni služe i za strateško usaglašavanje interesa i motiva pojedinih odgovornih članova porodičnog tima.

Na ove interese i motive utiče svakako više činioca, među kojima se po pravilu ističu:

- imovinsko stanje pojedinaca i njihovi nagoni za potrošnjom,
- obrazovni i intelektualni nivo,
- bliski rođaci, sa svojim idejama i motivima vezanim za predmetni biznis,
- psihološki profili i godišta pojedinaca, jer je opšte poznato da svi ljudi nisu podjednako naklonjeni ambicioznim i hrabrim poslovnim potezima, koji mogu da ugroze njihovu postojeću statusnu, materijalnu i/ili psihološku poziciju,
- mogućnost sticanja ličnih prihoda i materijalnog obezbeđenja iz drugih, neporodičnih izvora, i
- drugi činioci koji mogu biti veoma različitog karaktera.

O svim navedenim činiocima Porodični savet opredeljenog porodičnog biznisa dobrovoljno i dogovorno treba da se pojedinačno prethodno izjasni, kako bi se njihova lična, samim tim i relevantna, opredeljenja ugradila u stratejski plan poslovanja i razvoja preduzeća.

4. BAZIČNE PODELE ULOGA U PORODIČNOM POSLOVANJU

Kada je reč o menadžmentu i statusnoj strukturi organizacije mora se istaći činjenica da se porodično preduzeće po pravilu veoma razlikuje od preduzeća neporodičnog karaktera. Porodični biznis je po mnogim određenjima jedinstven upravo zbog osoba koje su uključene u njegovu implementaciju. Dok su u neporodičnim preduzećima, uglavnom racionalni kriterijumi odlučujući, kada se donose i sprovede neke odluke, u porodičnim firmama je situacija u tom pogledu obično znatno drugačija. Pored racionalnih kriterijuma u brojnim situacijama i slučajevima relevantni su i emocionalni kriterijumi prilikom odlučivanja i izvođenja određenih poslovnih aktivnosti, bilo strateškog bilo operativnog tipa i sadržaja. Navedeno je logično jer svaki član porodice, koji u porodičnom preduzeću ima neku funkciju i poslovnu ulogu, pored opšte usvojenih, ima i neke svoje lične stavove, mišljenja, lične ciljeve a svakako i lične probleme. Stavove pojedinih odgovornih pojedinaca u porodičnom preduzeću, opredeljuje svakako i njihova zasluga za postojanje i razvoj preduzeća. U teoriji je objašnjena, a u praksi porodičnog biznisa je i dokazana činjenica da se, kada je reč o donošenju i sprovođenju određenih ključnih odluka, razlikuju se stavovi osoba koje su osnivači konkretnog biznisa od onih koji su naslednici ili onih koji su u biznis naknadno priključeni. Emocionalna veza osnivača biznisa sa “njihovim delom” je znatno izraženija i naglašenija, nego što je to slučaj sa naknadno priključenim članovima porodice.

U literaturi o porodičnom biznisu već su prikazane različite psihološke tipologije osnivača biznisa, zavisno od toga kakav je njihov psihološki profil, tj. kako se emocionalno odnose prema drugim, u biznis uključenim, članovima porodica.

Interesantna je jedna tipologija koja, po izraženom psihološkom profilu, razvrstava osnivače porodičnog biznisa na četiri karakteristična tipa, i to na: ²⁹

- vlasnike biznisa,
- vođe biznisa,
- stručnjake biznisa i
- kooperante biznisa.

Svaki od navedenih tipova ima drugačiji emocionalni i racionalni odnos prema biznisu koji je, kao osnivač, pokrenuo a takođe i prema uključenim članovima porodice i drugim zaposlenim radnicima i menadžerima.

Vlasnik biznisa je osoba koja u svakoj pogodnoj prilici, eksplicite ili implicate, ističe činjenicu da je ona (ta osoba) koja je najzaslužnija što je konkretan porodični biznis pokrenut i što se nalazi u funkciji. Iz toga proističe i javno istican ili podrazumevan stav da svi drugi, u biznis uključeni, članovi porodice i drugi zaposleni treba da budu zahvalni što se nalaze na svojim radnim mestima u konkretnoj firmi. Poslovni identitet kompanije je pritom direktno povezan sa njihovom ličnošću, kao što je i njihova ličnost povezana sa identitetom kompanije.

Osobe ovog tipa drže se ukodiranog stava, koji svakodnevno prenose i drugim statusnom podređenim članovima porodice i svakako i drugim zaposlenim radnicima, a koji glasi: “Ja sam kompanija - kompanija sam Ja”. U porodičnim preduzećima ovog tipa suprug, odnosno supruga, ako je, kao osoba, uključena u biznis i ako je ambiciozna, zavisno od emocionalnog stava koji ima prema svom bračnom partneru, može izražavati podršku svom partneru osnivaču firme ili može izražavati odbojan ili čak i podrugljiv stav. Kod ovog tipa upravljanja i rukovođenja firmom veći problem se obično pojavljuje sa punoletnom decom koja su uključena u konkretan porodični posao. Zavisno od svog psihološkog profila i zavisno od svojih motivacija izraženih prema biznisu u koji su uključeni, deca ili drugi potomci osnivača (unuci) vrlo često izražavaju prema osnivaču buntovan ili nezdravo pasivan stav. Osećajući da roditelj, najčešće otac, osnivač biznisa želi previše da ih kontroliše i sa njihovog aspekta posmatranja i psihološki izrabljuje, deca izražavaju otpor na aktivan i/ili pasivan način. Pasivan otpor izražavaju najčešće tako što se i fizički i emocionalno, koliko mogu, drže što dalje od dominantnog roditelja, angažujući sebe na poslovima koje osnivač biznisa ne može ili ne ume da radi. Primer takvog posla je rad na kompjuteru, koji osnivač biznisa ako je poslovno staromodan, ne ume ni da koristi. Posebna slabost porodičnih firmi sa kojima upravlja naglašeni vlasnik biznisa ogleda se i u tome što je, posebno u domenu menadžmenta, u firmama ovog tipa skoro isključen profesionalizam. Vlasnik biznisa ima poverenje samo u sebe i u svoj rad, i smatra da niko, posebno kada je reč o upravljanju i rukovođenju, u taj rad ne treba profesionalno da se meša. Upravo iz ovih razloga porodične firme, preduzeća, radnje i druge, ne uspevaju da kroz vreme ostvare veliki napredak. U tome ih sprečava egoizam i egocentrizam vlasnika biznisa.

Voda biznisa je drugi dominantan tip porodičnog top menadžera koji se u odnosu na prethodnog top menadžera razlikuje, što navedeni, umesto potenciranja vlasništva, ističu nužnost (njihove) kontrole nad celinom biznisa sa kojim upravlja i rukovodi. Za razliku od “vlasnika biznisa”, koji u poslovnim potezima i ponašanjima izražavaju veliku dozu samoživosti, vođe biznisa mnogo više uvažavaju članove svoje porodice, koje u svakoj situaciji žele što više da uključe u svoj biznis. Navedeni su skloni da delegiraju svoja izvesna rukovodilačka ovlašćenja na sposobne i zaslužene članove porodice, posebno na svoju decu koja su im jako važna. Međutim ne treba shvatiti da ovaj tip porodičnog top menadžera ima ozbiljnu nameru da sva svoja ključna upravna i rukovodilačka ovlašćenja prenese na svoju decu ili na druge članove porodice. Navedeni želi da ima lični uvid u sva ključna događanja koja se dešavaju u njihovoj firmi, i u navedenom domenu permanentno izvodi formalizovanu i/ili prikrivenu kontrolu rada i ponašanja svojih porodičnih saradnika. Navedeni se ne odriču lako svojih upravnih i rukovodilačkih prava i kada dođu u najdublju starost, što kod ambicioznih naslednika ne malo puta izaziva nervozu, što im se ne pruža prilika da oni dobiju funkciju top menadžera, za koju smatraju “da im odavno pripada”. Na stranu to, što će se, ukoliko ima više naslednika, posle smrti “vođe biznisa”, lako otvoriti problematična rasprava, ko treba da nasledi njegovo (ili njeno) mesto.

Stručnjak biznisa je član porodice (obično neki od roditelja) i top menadžer porodične firme, koji svoj autoritet zasniva na izraženoj stručnosti koju ispoljava obavljajući umešno neki od poslova, koji je od ključne važnosti za konkretno preduzeće. To je osoba, koja je prevashodno “zaljubljena” u svoj stručni posao koji obavlja, a manje u upravnu i rukovodilačku funkciju, koju u statusu top menadžera ima u konkretnom porodičnom preduzeću. Najčešće je reč o stručnosti posla tehničkog ili biotehničkog karaktera, koji “stručnjak biznisa” obavlja požrtvovano sa dosta stručnih znanja i kreativnih sposobnosti. Osobe ovog tipa ne vole administrativne, proste i rutinske poslove i te poslove i ako su često iz domena upravnih ili rukovodilačkih nadležnosti, rado prenose (delegiraju) na kvalifikovane saradnike - članove porodice ili spoljne plaćene službenike. Navedeni uključuju decu u svoj biznis, ukoliko procene da deca imaju znanje i smisla za obavljanje tog (stručnog) posla. Svoje “stručne” veštine nerado i teško prenose drugim licima, smatrajući ih svojim monopolom. Sa dolaskom starosti shvataju da moraju na mlađe preneti svoja stručna znanja, koja su u osnovi poslovanja porodičnog preduzeća, i to nerado vrše, ali vrše, jer su svesni da će porodična firma propasti ako se i stručno ne nasledi. Zbog prevelike posvećenosti svom stručnom poslu, top menadžeri ovog tipa često zanemaruju svoju porodicu, sa čijim članovima, zbog slabih emocionalnih veza lako mogu doći u konflikt.

Koordinator biznisa je tipičan primer “demokratskog vođe”, koji ništa, što je u konkretnom porodičnom biznisu važno, ne želi narcisoidno da drži i da zadrži za sebe. Bazična odlika ovog top menadžmenta je decentralizacija, koja označava da su brojne upravne i rukovodilačke nadležnosti i odgovornosti prenete (delegirane) na članove porodice, gde nominalni top menadžer ima samo objedinjujuću i koordinirajuću ulogu. Ako su delegirani menadžeri - članovi porodice, stručna i odgovorna lica, i ako među njima postoji emocionalna bliskost, porodična firma koja se vodi na ovaj i ovakav način - ukoliko su ispunjeni drugi uslovi, može da ostvaruje izuzetne poslovne rezultate. Problem može da nastupi ukoliko se delegirani rukovodioci koncepcijski, stručno i emocionalno ne slažu, što može sa svoje strane da dovede do nepoželjnih sukoba, koji mogu da ugroze opredeljeni biznis.

Zaključak koji se u vezi navedene tipologije može izvesti glasi da nema idealnog tipa vođe odnosno top menadžera, koji bi bio idealan za svaki porodični biznis. Svaki tip i sadržaj biznisa zahteva i odgovarajuću vrstu menadžmenta. Činjenica je da različiti članovi porodice, zavisno od svojih profesionalnih znanja i emocionalnih određenja, mogu i u porodičnom biznisu obavljati različite uloge, gde se za porodično preduzeće u kome rade mogu pokazati kao dobri ili kao loši. Te uloge mogu biti opredeljene po profesiji, po godištu i polu nosioca, ili po nekim drugim određenjima.

4.1. PODELA ULOGA PO PROFESIJI

Ako su stvoreni odgovarajući uslovi, podela upravnih, rukovodnih i izvršnih funkcija unutar porodičnog preduzeća se obično opredeljuje po stručnim znanjima i veštinama odnosno po profesiji raspoloživih i zainteresovanih članova porodice. U takvoj situaciji razumno je da top menadžment utvrdi, na porodičnom planu koje profesionalne uloge treba dodeliti pojedinim raspoloživim članovima porodice, gde će ti članovi porodice pružiti najbolje lične poslovne rezultate, za sebe i svakako i za porodično preduzeće kao celinu. Prilikom podele uloga po profesiji top menadžment primarno treba da se rukovodi racionalnim interesima preduzeća kao celine, a ne emocionalnim i parcijalnim interesima i kriterijumima odabira. Ovo iz razloga kako bi “došli pravi ljudi na pravo mesto”, odnosno kako se ne bi napravila greška, da se iz emocionalnih i porodičnih razloga, određeni odgovorni poslovi povere licima - članovima porodice, koja taj posao ne bi mogla kvalitetno da obavljaju. Imajući u vidu da svaki biznis, a takođe i porodični biznis, zavisi od ljudi koji ga obavljaju, jasno je da se i u porodičnom poslu, ne može i ne sme dozvoliti da se top menadžment firme, u raspoređivanju izvršilaca na pojedina radna mesta umesto racionalnim, vodi emocionalnim i u osnovi iracionalnim razlozima. Takve odluke, ako je reč o važnim poslovima, mogu firmi da prouzrokuju velike štete, pa i da je odvuku u propast, ukoliko se ne reaguje na vreme i ne deligiraju poslovi na ispravan način.

Deligiranje poslova podrazumeva podelu radnih zadataka izvršiocima koji po svojim znanjima, sposobnostima i stručnosti na najbolji način mogu da ih obave a time i doprinesu razvoju organizacije i biznisa. Porodični biznisi koji postupaju drugačije prilikom podele uloga i mesta u organizaciji dovode u pitanje svoje poslovanje, a sam tim se ignoriše pretnja opstanku biznisa posmatrano na duži rok.

4.2. GENERACIJSKA PODELA ULOGA

U uspešnim porodičnim preduzećima po pravilu je napravljena dobra generacijska podela uloga između u posao uključenih svih članova porodice. U načelu, opšte je poznato sa kakvim poslovnim performansama i sposobnostima raspolažu stariji članovi porodičnog poslovnog tima, a šta je to što krasi mladost i poslovno određenje mlađih članova porodice.

Stariji članovi porodice po pravilu imaju veće poslovno iskustvo, vremenski akumulirano znanje i svakako staloženost i suzdržanost u donošenju i sprovođenju određenih poslovnih odluka. Mlade članove porodičnog poslovnog tima obično karakterišu inovativna i moderna znanja, a takođe i izraženija ambicioznost i impulsivnost u donošenju i sprovođenju poslovnih odluka.

Odgovarajući dobar spoj poslovnih kvaliteta starih i mladih osoba u određenom poslovnom porodičnom timu - pod uslovom da se mladi i stari članovi porodice međusobno uvažavaju i da nesmetano komuniciraju, pokazalo se u praksi kao najbolje rešenje u vođenju porodičnog biznisa.

Treba istaći činjenicu da svakoj dobroj generacijskoj podeli uloga prethodi precizan porodični dogovor svih, u posao uključenih članova porodice, sa kojim dogovorom treba decidno i nedvosmisleno utvrditi zadatke, nadležnosti i odgovornosti svakog angažovanog člana familije. U praksi se pokazalo kao korisno da se ovaj dogovor i pismeno (sa potpisima) verifikuje, kako bi kao usvojeni porodični konsenzus predstavljao branu za poslovno i emocionalno ispoljene disonantne nastupe pojedinih članova porodičnog tima. Ne treba posebno isticati da usaglašen i usvojen dogovor treba da se zasniva na dobrom poznavanju naravi, karaktera, znanja i poslovnih sposobnosti svakog, u biznis uključenog člana porodice. Navedeno ukazuje na potrebu da se pre svakog usvajanja porodičnog dogovora o poslovnim zaduženjima pojedinih članova porodičnog tima, precizno utvrdi šta koji od zainteresovanih, i u biznis uključenih, članova porodice (uže ili šire) može, u konkretnoj situaciji, da ponudi i pruži zajedničkom preduzeću.

Navedeno se akcentuje iz razloga, što je praksa u poslovanju brojnih porodičnih firmi pokazala da mešanje u nadležnosti drugih, kao i personalni sukobi koji iz toga obično proizilaze, predstavljaju, u porodičnom poslovanju, realnu i veoma opasnu rušilačku snagu koja, ako se ispolji u ozbiljnom obimu, može da ugrozi svaki porodični biznis. Drugim rečima, iskustvo pokazuje, da najveće opasnosti u oblasti poslovanja porodičnih preduzeće, proističu iz njih samih, zbog čega svaki dobar top menadžment porodičnog preduzeća, o tome mora da vodi ozbiljno računa.

4.3. PODELA POSLOVNIH ULOGA PO POLU

U periodu izgradnje komunističkih produkcionih odnosa u državama bivše socijalističke zajednice zastupana je naivna i naučno neutemeljena teza da su muškarci i žene u svemu jednaki i ravnopravni, a takođe i u obavljanju poverenih i preuzetih poslova iz svih funkcionalnih domena. Tako na primer, primenom ove teze, nije bilo neobično da su žene u bivšem Sovjetskom Savezu (SSSR-u), radile masovno i na fizički teškim poslovima u građevinarstvu, čime im se je (valjda) priznavala potpuna polna jednakost sa muškarcima. Ove teze, ideje i stavovi su srećom brzo napušteni, jer su i teorija i praksa, a i sam život, ukazali da se muškarci i žene dosta razlikuju, po nekim bitnim određenjima vezanim i za biznis.³⁰

Činjenica je da su se muškarci pokazali kao bolji u obavljanju nekih poslova, kao što su na primer fizički teški poslovi ili pak poslovi inženjerskog i uopšte egzaktnog tehničkog karaktera, gde se traži tzv. “racionalni um” u rešavanju problema i tekućem obavljanju poslova različitog karaktera. Žene su se suprotno muškarcima pokazale kao superiornije u rastućim poslovima komunikacijskog tipa, a takođe i u brojnim drugim poslovima gde se umesto racionalnog traži tzv. “emocionalni um”. U skladu sa navedenim polnim određenjima, i u domenu obavljanja porodičnog biznisa, u teoriji o ovom biznisu, često se apostrofiraju i poslovne razlike koje postoje između muškaraca i žena, koje su od značaja prilikom podele poslovnih uloga unutar porodičnog preduzeća.

4.3.1. Muškarci u porodičnom biznisu

Činjenica je da su za sada, u većini zemalja sveta, top menadžeri većine porodičnih preduzeća muškarci. Navedeno je odraz još uvek uticajnog istorijskog nasleđa, ali se da primetiti da se stvari nezaustavljivo menjaju, što pokazuju statistički podaci o školovanju žena i o njihovom učešću u javnim i privrednim poslovima u većini zemalja sveta.

Danas je sticanje profesionalnog znanja i obrazovanja dostupno svima bilo da se radi o formalnim ili neformalnim načinima usavršavanja samo je pitanje ko želi, ko je zainteresovan i predan stručnom usavršavanju, što žene svakako jesu u većem obimu u odnosu na muški pol.

U većini zemalja na univerzitetima danas studira, pohađa nastavu i uspešno diplomira više žena nego muškaraca, što će dovesti do toga da će i na mestima top menadžmenta u privredi i u društvenim delatnostima, vremenom “lepši pol” biti sve zastupljeniji, a pri tom i sa dominantnijom ulogom u upravljanju u donosu na muškarce.

Logično je da će vremenom, sa gubljenjem dominantne pozicije u porodici, u statusu “oca familije”, muškarci postupno gubiti svoj za sada još dominantan uticaj i u privredi i društvenim delatnostima, što se u praksi brojnih preduzeća, organa, organizacija i institucija već i ostvaruje. Takođe ovo važi i preduzeća sa porodičnim vlasništvom.

Bazični razlozi koji mnoge muškarce podstiču da u svojim poslovnim opredeljenjima krenu putevima izgradnje sopstvenog porodičnog biznisa mogu biti veoma različiti i veoma diverzifikovani. Pored stalno isticanog razloga da se pokretanjem sopstvenog biznisa od strane inokosnih preduzetnika čine pokušaji da se njemu lično, a i njegovoj porodici obezbedi sigurna egzistencija, u literaturi se ističu i još neki drugi motivacioni podsticaji koji ambiciozne muškarce podstiču na osmišljavanje i implementaciju sopstvenog preduzetničkog poduhvata.³¹

U tom smislu najčešće se ističu:

- Teškoće u prilagođavanju tuđim autoritetima u tuđoj firmi podstiče mnoge ambiciozne i svoje glave muškarce da ulože napore i da pokrenu sopstveni porodični biznis, da bi se tako oslobodili i psihološke zavisnosti od drugih.
- Strah od nezaposlenosti i poslovne bespomoćnosti, takođe je snažan motivacioni podsticaj za osnivanjem sopstvenog preduzeća, preko koga će investitor obezbediti siguran posao i ekonomsku nezavisnost.
- Muška sujeta i želja za poslovnim i ličnim dokazivanjem u sredini u kojoj preduzetnik radi i živi, nesumnjivo kod mnogih ambicioznih ljudi, stvara i podstiče ambiciju za sopstvenim pozitivnim prikazivanjem u cilju dobijanja željenog društvenog priznanja za sopstvene (pretpostavljene) poslovne uspehe.
- Neposredan ili posredan uticaj supruga odnosno supruge ili drugog važnog člana porodice, koji preko pokretanja porodičnog biznisa želi da reši i neki svoj poslovni ili psihološki problem, je svakako činilac koji se ne može nikako zanemariti, kada je reč o podsticajima navedenog tipa.
- Ponekad i povoljni eksterni uslovi mogu takođe delovati na preduzetnika i njegovu porodicu da donese odluku o pokretanju sopstvenog porodičnog posla. Podsticaji toga tipa mogu biti veoma različiti i kao nuđene privlačne šanse emituje ih ekonomsko (tržišno) socijalno i uopšte društveno okruženje. Tako na primer smanjenje cena reproduccionog materijala, ili povećanje cena gotovih proizvoda, koje će tržištu moći da ponudi porodično preduzeće, može biti snažan motivacioni podsticaj za ulazak u sopstveni biznis. Podsticaji mogu biti i krediti koji se mogu dobiti po povoljnim uslovima, ili smanjenje poreza za biznis navedenog tipa.
- Preduzimljivi muškarci veoma rado vole da procenjuju svoju porodičnu imovinu, posebno zemljište, objekte, opremu ili druge raspoložive resurse, za koje predpostavljaju da im mogu korisno poslužiti za pokretanje i uspešno vođenje svog porodičnog posla.
- Mnogi u biznisu uspešni muškarci, ukoliko imaju naslednike, posebno muškog pola, veoma su zainteresovani da i njihovi naslednici nastave posao, na kome su se oni već poslovno dokazali i u kom su takođe već stekli i određene relevantne komunikacione veze i poslovne i društvene pozicije, koje njihovi naslednici, kada uđu u posao, mogu dalje uspešno koristiti. Ako je navedeno još povezano i sa raspoloživom poslovnom opremom, pogodnom poslovnom lokacijom ili sa nekim drugim materijalnim ili nematerijalnim resursima, stvoreni su uslovi da se i naslednici uključe u posao.

Imajući u vidu da se i muškarci, kao poslovne ličnosti veoma međusobno razlikuju jedan od drugog, po brojnim poslovnim i ličnim određenjima, logično je i da svaki muški predstavnik homo sapiensa (razumnog stvorenja) unosi u svoje planove i odluke, vezane za otpočinjanje i implementaciju određenog sopstvenog porodičnog biznisa, specifične lične ideje koje mogu više ili manje biti originalne, zavisno od maštovitosti konkretnog pojedinca.

4.3.2. Žene u porodičnom biznisu

Statistički podaci, a takođe i saznanja iz prakse, pokazuju da na početku novog veka i novog milenijuma žene imaju sve veću ulogu u pokretanju i vođenju sopstvenog porodičnog biznisa. Žene se kao preduzetnice masovno pojavljuju u skoro celom svetu u različitim statusnim pozicijama: bilo kao inokosne vlasnice biznisa, bilo kao članice partnerskog (ortačkog) tima u društvu lica, bilo kao predsednice poslovnih i nadzornih odbora u brojnim akcionarskim društvima (društvima kapitala), koja danas posluju u raznim oblastima privrednog i društvenog stvaralaštva.

Izvršena anketiranja i analize, koja su prethodila pripremi i izradi ovog rada, ukazala su na činjenicu da žene u osnovi pokreću sopstveni porodični biznis iz istih razloga koji na to motivišu preduzetne muškarce. Pored egzistencijalnih razloga, tu se mogu ubrojati i ambicije za ličnim dokazivanjem, sloboda i nezavisnost, koja se stiče kod vođenja sopstvenog posla, a takođe i želja za poslovnim i ličnim napredovanjem u svetu biznisa, koji je za sada još dominirajuće muški.

Treba ukazati i na još jedan bitni činilac koji savremene žene pokreće da krenu sopstvenim putem kreiranja ekonomske i socijalne sudbine, sebe i zavisnih članova domaćinstva, pri čemu se misli na nestabilnost bračnih veza, koja je sve izraženija u sve većim delovima sveta. Statistički podaci pokazuju da se u Evropi, Severnoj Americi i brojnim drugim zemljama sveta, svakako sa izvesnim u osnovi zanemarljivim razlikama, razvodi svaki treći ili četvrti sklopljeni brak. Školovanje i zapošljavanje žena, utiče na svest kod žena da se ne oslanjaju u potpunosti na svog partnera u pogledu braka i porodice, odnosno u pogledu porodičnog izdržavanja.

Ekonomska i socijalna pozicija sadašnjih žena drastično se razlikuje od ekonomskih i socijalnih uslova pod kojima su živele njihove majke i bake. Prošlo je vreme kada su bračne veze bile čvrste a razvodi brakova izuzetno retki. U civilizaciji New Age (Novog Doba) sve se menja, pa takođe i ekonomska i socijalna pozicija savremenih žena. Savremnim ženama je potpuno jasno, razumno i prihvatljivo da ukoliko nemaju obezbeđen siguran i zadovoljavajuće plaćen posao, mogu pokazati izuzetnu hrabrost i inovativnost u pokretanju projekata kreiranja i vođenja porodičnog biznisa.

Istraživanja koja su vršena u Stoy Hayward/London Business School, pod nazivom "Uloga žene u porodičnim firmama", ukazala su na izvesne specifičnosti koje razlikuju preduzetnice od preduzetnika, po nekoliko interesantnih određenja.

Reč je o sledećim određenjima: ³²

Prvo:

Shvatajući da žive u društvu, koje su društvo vekovima oblikovali muškarci, i da se predstavnice njihovog pola u brojnim poslovnim sredinama i dalje nalaze u inferiornom ekonomskom i socijalnom položaju, razumne, sposobne i odgovorne žene, kada se nađu u poziciji da rukovode svojom ili tuđom firmom, u načelu ulažu natprosečne umne i fizičke napore da na pozitivan način potvrde u praksi svoj rukovodni poslovni položaj. Drugim rečima žene se, i kao vlasnice porodičnog biznisa, u praksi pokazuju kao kreativnije, odgovornije i pouzdanije u odnosu na svoje kolege i konkurente muškog pola. Da bi ostvarile superiornu rukovodilačku poziciju, žene u praksi se obučavaju više i doslednije, i rade više i duže, nego što to u praksi radi većina potencijalnih i stvarnih muških preduzetnika.

Drugo:

Istraživanja su takođe pokazala da žene u proseku ljubomornije čuvaju svoju stečenu rukovodnu poziciju u odnosu na njihove muške kolege i konkurente. Rezultat toga je da teže delegiraju (prenose) svoje izvesne rukovodilačke odgovornosti na saradnike. Kod žena je izraženija želja da nadziru sve poslove sa kojima globalno rukovode i da drugim rečima imaju čvršću kontrolu nad biznisom koji je pod njihovom kontrolom.

Treće:

Već je opšte poznata činjenica da je kod mnogih žena, tipičnih predstavnika svoga pola, naglašeniji emocionalni u odnosu na racionalni um. Kako neurolozi ističnu, kod žena je, u odnosu na muškarce, razvijenija desna (emocionalna) polovina mozga, dok je kod tipičnih muškaraca razvijenija leva (racionalna) hemisfera mozga. Navedena psihološka određenja tipičnih žena pojavljuje se kao nesporna prednost u obavljanju izvesnih poslova, kod kojih je radi njihovog uspešnog obavljanja važna i tzv. "emocionalna inteligencija". Reč je najčešće o poslovima naglašenog komunikacionog određenja, u radu sa drugim ljudima.

Reč je takođe i o brojnim poslovima u sferi usluga, gde je izražena komunikaciona sposobnost, važan činilac za uspešno obavljanje preuzetog posla.

Četvrto:

Predhodna konstatacija se potvrđuje i ukazivanjem na još jednu specifičnost vezanu za žensko upravljanje i rukovođenje porodičnim biznisom. Reč je o izboru saradnika i drugog kadra u firmi u kojoj žena rukovodi. Uočeno je da je kod žena rukovodilaca, prilikom izbora novog kadra ili prilikom premeštaja postojećeg kadra - u odnosu na muške rukovodioce, često naglašenija emocionalna komponenta izbora, u odnosu na racionalnu komponentu. Navedeno se u određenim situacijama može pokazati kao "pun pogodak", ali takođe može se pokazati i kao "pun promašaj".

Vršeno je puno istraživanja koja se bave razlikama u spemnosti i sposobnosti između muškaraca i žena kada je u pitanju otpočinjanje posla. Istraživanje autora Birlija o razlikama vezanim za polnu pripadnost je ukazalo na sledeće:³³

- I muškarci i žene imaju probleme prilikom pronalaženja kapitala, mada se smatra da žene zbog svog šarma i komunikativnosti ipak mogu lakše doći do potrebnog kapitala,
- Žene više preferiraju trgovinski i servisni biznis nego muškarci
- Prilikom započinjanja poslovne karijere i muškarce i žene pokreću slični motivacioni faktori,
- Žene su pritisnute porodičnim problemima prilikom donošenja odluke o započinjanju nekog biznisa.

Istraživanja koja su vršena u domenu “feminističkih resursa”, a koja se odnose na uspon ženskog porodičnog preduzetništva, ukazala su na činjenicu, da je ovaj uspon u neposrednoj zavisnosti od vladajuće kulture u datom društvu i od stepena ravnopravnosti polova. U zemljama gde je ostvarena zadovoljavajuća ravnopravnost polova uočen je i snažan porast ženskog porodičnog i svakog drugog preduzetništva. U drugim zemljama gde je izražena dominantna uloga muškarca u svim sferama života i poslovanja, žensko preduzetništvo se neuporedivo sporije razvija. U Skandinavskim zemljama, SAD, Kanadi, Australiji i Nemačkoj žene su top menadžeri ili vlasnici u 30-40% od ukupnog broja porodičnih firmi.

U zemljama Južne Evrope, u Škotskoj, u islamskim i u nekim drugim zemljama dominirajuće “mačo” kulture, ovaj procenat je za sada znatno niži. Međutim i u ovim područjima sveta situacija se permanentno menja, što je u direktnoj vezi i sa sve masovnijim školovanjem ženske populacije i sa opštim osavremenjivanjem društva.

Razvoju ženskog porodičnog biznisa u brojnim zemljama sveta doprinosi i sve naglašenija podrška šire društvene zajednice, države i raznih paradržavnih organizacija i institucija ovom vidu preduzetničkog organizovanja.

Treba svakako pritom istaći i sve veću ulogu ženskih poslovnih asocijacija, koje se osnivaju i uspešno deluju u brojnim zemljama sveta. Navedene asocijacije podstiču odgovorne političke i finasijske centre moći da obezbeđuju dodatne beneficije i dodeljuju namenska sredstva za razvoj ženskog porodičnog preduzetništva. Pozitivan proboj u tom smislu je napravljen na primer 1999. godine na ženskom preduzetničkom Kongresu u Torontu u Kanadi, gde je potpisan Ugovor između asocijacija žena preduzetnica iz Kanade i SAD, s ciljom namerom da se poveća trgovinska razmena između navedene dve zemlje. Na Kongresu je učestvovalo više od 250 žena predstavnika lokalnih asocijacija iz ove dve države Severne Amerike.

Navedeni skup je bio inicijalni podsticaj, pa je tako u toku 2.000-te godine u Parizu održan globalni planetarni kongres žena preduzetnica pod pokroviteljstvom OECD-a, sa masovnim učešćem predstavnica iz brojnih zemalja sveta, što je rezultiralo potpisivanjem velikog broja poslovnih ugovora aplikativnog trgovinskog i kooperativnog karaktera. Sličan skup potom održan je kasnije i u Meksiku, od kada je održavanje skupova ovog tipa postalo kodifikovano pravilo.

Činjenica je da se u većini zemalja sveta, od kraja prošlog i od početka ovog veka, ženskom porodičnom preduzetništvu poklanja sve veća pažnja, i na nacionalnom i na međunarodnom planu. Navedeno ima za posledicu da se permanentno poboljšavaju institucionalni, finansijski, fiskalni (poreski) i drugi uslovi za napredak i ovog tipa preduzetništva.

U proteklom periodu izvesna naučna istraživanja bila su usmerena i na identifikovanje i definisanje psihološkog profila uspešnih žena preduzetnica i top menadžera, kako bi se po toj osnovi kreirali i odgovarajući programi i modeli obuke za žene koje žele da se bave ovim poslovima. Mada je teško izvesti opštevažeće fiksirane zaključke u vezi navedenog, jer svaka osoba ima svoje specifičnosti koje je razlikuju od drugih, ipak izvesna saznanja i u ovom domenu su već stečena i iznose se u literaturi. Reč je o sledećem:³⁴

Većina žena koje su uspešne porodične preduzetnice imaju završeno neko akademsko obrazovanje. Među njima ima mnogo osoba sa završenim studijama iz menadžmenta, ekonomije, prava i drugih nastavnih i naučnih disciplina. Navedene se ne zadovoljavaju samo sa akademski stečenim znanjima već permanentno preduzimaju napore da se lično i poslovno usavršavaju.

U grupi žena uspešnih porodičnih preduzetnica dominiraju osobe srednjih godina, tj. one između 45 i 50 godina, mada svakako ima i onih koje su mlađe ili starije. Uočeno je da su mlađe preduzetnice zastupljenije u poslovima modernih zanimanja, kao što su informatika i komunikacije. Starije preduzetnice po pravilu vode porodične poslove tradicionalnog proizvodnog, trgovinskog i/ili uslužnog tipa.

U grupi dominantno uspešnih preduzetnica dominiraju žene koje imaju porodicu, od koje dobijaju psihološke podsticaje i čiji članovi (suprug, deca, roditelji) im pružaju pomoć i podršku u vođenju njihovog odgovornog posla.

Interesantno je da su mnoge uspešne preduzetnice bile jedinice svojih roditelja ili da su bile najstarije dete, pri čemu se smatra da je dečija želja za dominacijom i dokazivanjem ostavila svoje tragove.

Uočeno je takođe da su pored znanja i stečenih veština i određene psihološke osobine doprinele uspehu anketiranih preduzetnica. Posebno je reč o intuiciji i instiktima, da ne samo svesno već i podsvesno osećaju u kom pravcu navedene treba da povlače svoje poslovne poteze, koji donose uspeh.

Dokazano je da je i razvijena emocionalna inteligencija, koja je omogućavala uspešnu komunikaciju sa poslovnim partnerima i zaposlenim osobljem, odlikovala anketirane uspešne preduzetnice.

Strateški pristup poslu i spremnost za neophodne promene, svakako je karakteristična odlika uspešnih preduzetnica porodičnog biznisa. Navedene su u svakoj situaciji imale i imaju osećaj ili predosećaj, šta treba i kada treba, menjati u neizvesnim i turbulentnim uslovima tržišnog privređivanja u kome su obavljale svoj posao.

Posebno pozitivna odlika koja karakteriše uspešne preduzetnice je i emotivna stabilnost i visoka tolerancija na stres i frustracije, koje neugodan stres izaziva ili može da izazove.

Već poznata karakteristika uspešnih porodičnih preduzetnica je ambicija i izražena želja da savladavaju prepreke i da odnose poslovne pobede. Navedeno ukazuje da je reč o dominantnim osobama koje umeju da se nametnu poslovnim partnerima i saradnicima na poslu.

Uspešne porodične preduzetnice su po pravilu dobro organizovane, bilo da je reč o sopstvenoj organizaciji ili organizaciji drugih članova njihovog poslovnog tima.

Dodatni kvalitet koji krasi uspešne preduzetnice je velika i neiscrpna energija koju ispoljavaju u obavljanju svoga posla i u rukovođenju firmom koju poslovno vode.

Odlika njihovog karaktera jeste i insistiranje na preciznosti i kvalitetu svega postojećeg što se radi unutar njihovih preduzeća. Za njih "sitnice" ne postoje, pošto dobro znaju da je zanemarivanje poslovnih sitnica u stratezijskom i operativnom poslovanju dovelo do propasti mnogih firmi. U insistiranju na ostvarivanju određenih standarda kvaliteta u poslovanju uspešne preduzetnice svakako polaze i od sebe.

Nesumnjivo je da uspešne preduzetnice porodičnog biznisa odlikuje i visok nivo lične poslovne harizme, koju osećaju ne samo u posao uključeni članovi porodice i zaposleni radnici, već takođe i poslovni partneri sa kojima sarađuju i obavljaju svoj posao. Stečena harizma navedenim preduzetnicama omogućava da u stratezijskom i operativnom poslovanju ostvaruju pozitivan i jak uticaj na sve koji rade sa njima, što im pruža dodatne podsticaje za nova strateška i operativna radna postignuća.

Bez obzira da li je izražavaju u sebi, ili javno, uspešne porodične preduzetnice, u delikatnim situacijama, izražavaju jak osećaj savesti i samokritike, što ih udaljava od toga da iste greške ponovo ponavljaju.

Upornost u sprovođenju donetih odluka takođe je jedna od bitnih odlika uspešnih porodičnih preduzetnica. Svaku bitnu odluku promišljeno donose, a kada je lično i kolektivno usvoje uporne su u stavu da se ona i sprovede.

Spremnost za ulaženje u razuman rizik, nesumnivo je psihološko određenje uspešnih preduzetnica. Reč je o odvažnosti koju pokazuju u svakoj situaciji. Prilikom razmatranja izgleda i opcija mogućih rizika svakako odgovorno razmišljaju i o sudbini drugih, u posao uključenih, članova porodice i zaposlenih radnika. Intimno ne beže od lične odgovornosti za donete i sprovedene odluke iz svoje nadležnosti.

Uspešne porodične preduzetnice su “timski igrači”. Odgovara ima rad u grupi i mudro rukovođenje.

Uspešne porodične preduzetnice imaju izvanredno razvijen osećaj stručne i psihološke procene ljudi. Navedeno im omogućava da, u datoj porodičnoj i poslovnoj konstelaciji odaberu najbolje saradnike. Spremne su u svakoj situaciji da afirmišu raspoloživi talenat svojih saradnika i da ih nagrade za požrtvovan rad u korist porodične firme.

Pošto im je pored biznisa koji im je poveren i porodica u prvom planu, uspešne porodične preduzetnice, na nivou celog preduzeća sa kojim rukovode, afirmišu i porodične vrednosti implementiranog biznisa zasnovane na poštenju, solidnosti, solidarnosti i na drugim kvalitetima internog i eksternog kvaliteta koji krasi njihovu firmu i njih lično.

Još jedno, izuzetno pozitivno određenje uspešnih porodičnih preduzetnica, se izražava kroz ispoljene vizionarske sposobnosti, a koje ispoljavaju u svim bitnim i za njihovo preduzeće ključnim činionicima. Misli se na izraženu sposobnost da osete i da predvide šta budućnost donosi, i u pozitivnom i u negativnom smislu, omogućujući im da blagovremeno i na pravi način povlače strateške i operativne poteze sa kojima će dolazeću budućnost dočekati na najbolji način.

Iz prikazanih karakteristika vezano za polnu pripadnost može se zaključiti da se muškarci i žene prilikom otpočinjanja biznisa razlikuju donekle u faktorima motivacije, profesionalnog iskustva i poslovnih veština i to najčešće zbog različitog sistema podrške i izvora finansiranja. Žene češće motiviše potreba sa dostignućem, koja može biti rezultat ranijeg nedostatka mogućnosti za napredovanjem, a muškarce pak motiviše kontrola sopstvene sudbine koja često proizilazi i nastaje kao rezultat neslaganja sa nadređenima ili osećaja da oni to mogu bolje.³⁵

Prilikom pokretanja biznisa, razlike koje se javljaju između polova, iako su prisutne, nisu drastične dok kada su u pitanju lične karakteristike, može se izdvojiti da muškarci imaju više samopouzdanja, ali manje fleksibilnosti i tolerancije od žena što ih više razlikuje u menadžerskim stilovima.

4.4. RODBINSKE KOMBINACIJE U PORODIČNOM BIZNISU

Većina delatnosti ili aktivnosti koje pojedinac preuzima dešava se u grupi, odnosno u interakciji sa drugim ljudima. Jedno preduzeće ili organizaciona jedinica može imati više različitih timova kojima upravlja, i koji mogu imati najrazličitije strukture, odnosno može se raditi o stabilnoj radnoj grupi sastavljenoj od jednih te istih osoba, a može biti i fleksibilna struktura sastavljena od članova koji nisu međusobno blisko povezani.

Kod porodičnih biznisa kombinacije ovog tipa su veoma specifične i interesantne upravo zbog učestvovanja članova porodice, zbog čega je i neophodno osposobljavanje uključenih članova da zajedno rade i skladno funkcionišu. U širem smislu reči, timove porodičnog biznisa mogu sačinjavati članovi uže i šire porodice, zatim zaposleni koji nisu članovi porodice, konsultanti, klijenti, spoljni saradnici i drugi za kojim se ukaže potreba.

Bez obzira na strukturu timova, najvažniji zadatak menadžmenta je da bude sposoban da upravlja raspoloživim ljudima, da zna kako da ih motiviše, da ih podržava u rešavanju problema, da rešava eventualne konflikte koji se pojave i kreira atmosferu saradnje i uzajamnog razumevanja i podrške kako bi se pozitivno uticalo na ostvarivanje zajednički postavljenog cilja.

Tim muškarac - žena je čest oblik upravljačkog menadžmenta, posebno karakterističan i uspešan kada muškarac i žena žive u skladnom braku. Mada je u istorijskom kontekstu ovaj oblik porodičnih firmi poznat već nekoliko hiljada godina danas, sa proklamovanom i zakonski zastićenom jednakošću partnera u braku, ovaj oblik rukovođenja porodičnim preduzećima dobija posebno na značaju.

Dok su ranije ambiciozne i autoritativne žene u upravljanju porodičnim preduzećima imale važnu, ali najčešće prikrivenu ulogu (u upravljanju iza scene), u savremenom dobu situacija je apsolutno promenjena, ili se pak ubrzano menja, pa žene u mnogim porodičnim preduzećima u odnosu na supruga, danas imaju apsolutno ravnopravnu, a često i dominantnu ulogu.

Činjenica je da postoji uska korelativna veza između sudbine braka i sudbine implementiranog porodičnog biznisa, koja se može različito, pa čak i divergentno ispoljavati. U porodičnim preduzećima gde muž i žena, bilo na poslu, bilo kod kuće zajedno provode skoro 24 časa dnevno, u konstelaciji poslovno-bračnih odnosa, i psihološki i komunikaciono posle izvesnog vremena se mogu zasititi jedno drugog.

Navedeno je pretpostavka za lične nesporazume, a potom često i za razvod braka, što često dovodi i do propasti porodičnog biznisa, koji se do tada uspešno vodio. U takvim, za porodični biznis i za porodicu pogubnim situacijama reč je svakako o različitim nekomplementarnim naravima i karakterima supružnika, a takođe i o različitim interesima, koje svaki bračni partner hoće da ostvari - kako u biznisu, tako i u braku.

U drugim potpuno suprotnim, u praksi takođe često potvrđenim, situacijama, celodnevni zajednički boravak supružnika na poslu i u ličnom životu - gde se svakodnevno dele i razmenjuju poslovna i lična iskustva, i gde su karakteri i naravi supružnika komplementarni, blizak zajednički život ojačava posao i učvršćuje brak. Očito je da je svaki timski rad muškarca i žene na vođenju sopstvenog porodičnog biznisa "priča za sebe", i da se po ovom pitanju, ne mogu nikako izvući generalni i opšte važeći zaključci.

Posebno zanimljivo, a često i intrigantno pitanje u porodičnom biznisu, u kome i žena i muškarac ravnopravno upravljaju i rukovode, tiče se izbora donosioca krupnih i ključnih strateških poslovnih odluka.

U vezi navedenog u praksi su se takođe ispoljila različita rešenja:

- U nekim porodicama ključne strateške odluke donosi muž, a u nekim drugim porodicama te odluke donosi žena;
- U izvesnim porodicama, gde su muž i žena diferencirali upravljačke nadležnosti, muž donosi odluke određenog tipa iz precizno utvrđenih oblasti njihovog poslovanja, a žena specijalista za druge poslove, donosi odluke iz drugog, odnosno svog domena;
- U trećim porodicama, koje obavljaju sopstveni biznis, muž i žena se, pre donošenja svake ključne odluke dogovaraju i usaglašuju, što znači da je doneta odluka rezultat njihovih usaglašenih stavova;
- Ponekad se u donošenju ključnih poslovnih odluka uključuje i šira porodica ;uključuju i poslovni partneri odnosno drugi stejkholderi koji su interesno povezani sa organizacijom.

Istraživači biznisa ulažu napore da utvrde koji su to ključni činioci koji karakterišu rad i poslovanje uspešnih porodičnih preduzeća. Američki teoretičar Šeron Nelton je, pošto je obavio veliki broj intervjua sa bračnim parovima koji vode uspešan porodični biznis, naveo neke od zajedničkih odlika uspešnih porodičnih timova, koje zajedno vode muž i žena.

Po njemu bazična karakteristika ovih timova može se sažeti u ispunjenju sledećih zahteva: ³⁶

- Kod uspešnih porodičnih timova koje vode muž i žena brak i porodica imaju privilegovan položaj i nalaze se na prvom mestu.
- Muž i žena se i u poslu i u ličnom životu veoma poštuju.
- Muž i žena, po svim bitnim pitanjima biznisa i ličnog života blisko komuniciraju.
- Muž i žena su u svim uspešnim porodičnim preduzećima veoma komplementarni – bilo po profesiji, načinu rada ili naravi i karakteru.
- Muž i žena uspešnih porodičnih firmi pažljivo definišu i cene svoje individualne poslovne i porodične odgovornosti, vodeći pažljivo računa da sa svojim odlukama i postupcima ne povrede drugu stranu.
- I muž i žena uspešnih porodičnih firmi imaju takmičarski duh, ali ga ispoljavaju prema konkurentima i spoljašnjem okruženju, a ne jedno prema drugome.
- I muž i žena kontrolišu svoj ego i vode računa da ne ugroze ego onog drugog.
- I muž i žena su, u svom ličnom ponašanju i delovanju, veoma svesni zajedničke odgovornosti i prema poslu koji obavljaju a takođe i prema užoj i široj porodici, koja na neki način – ekonomski, socijalno, psihološki ili na drugi način, zavisi od njihovog rada i ponašanja.

Sinovi uključeni u porodični biznis, bili su oduvek prirodni pratioci i nastavljači ovog biznisa. Klasična šema porodičnog preduzetništva bila je sažeta u običajnom stavu da sin, odnosno sinovi, pomažu ocu, da bi potom, kada se za to steknu uslovi nasledili imovinu i biznis i potom nastavili njegov posao. Praksa je pokazala da odnosi između očeva i sinova, ni u kom slučaju nisu šablonizirani i jednoznačni. U nekim slučajevima ovi odnosi su i u ličnom i u poslovnom pogledu skoro idealni.

Dobro slaganje oca sa sinom, odnosno sa sinovima, predstavljalo je i predstavlja, izuzetan psihološki potencijal za uspešno obavljanje i porodičnog biznisa, kao i drugih porodičnih obaveza i zadataka. Sa druge strane kada dođe do neslaganja, kada se otac sa sinom tj. sa sinovima hronično i često sukobljava, navedeno može između njih da proizvede pogubnu podsvesnu mržnju, koja će se - što je prirodno, veoma negativno odraziti i na implementirani porodični biznis.

Kada je reč o odnosu oca i sinova, u domenu zajedničkog obavljanja preuzetih poslova, u praksi se mogu javiti dve vrste neslaganja koje ne retko mogu biti i spojene. U pitanju su:

- Konceptijsko neslaganje, kada se roditelj (može tu pored oca biti i majka), ne slažu konceptijski u načinu organizovanja i vođenja posla. Roditelj u konkretnoj situaciji ima jedan stav i jedno mišljenje kako određene poslove treba voditi, pri čemu sin ili ćerka, odnosno sinovi i/ili ćerke mogu imati dijametralno suprotan stav po navedenom pitanju. Konceptijsko neslaganje proizilazi iz znanja, iskustva i svesti sučeljenih članova porodice, i ako su navedeni članovi odgovorni prema poslu koji zajednički obavljaju i razumni, konflikt ovog tipa se, razumnim razmatranjem nastalog problema, uvek može rešiti i razrešiti.
- Sasvim je suprotan slučaj kada se otac i sin, odnosno otac i sinovi - zbog različitih i nekomplementarnih naravi i karaktera, psihološki ne slažu. Psiholozi ističu da su neslaganja ovog tipa podsvesnog karaktera, i da i pored najbolje volje, uvek isplivaju na površinu. Često je u pitanju i prikriveno podsvesno rivalstvo, koje se lako prenosi sa ličnog i na poslovni plan.

Ćerke uključene u porodični biznis su relativna novina u poslovnom životu većine zemalja. Ovo iz razloga, što su se u ranijim vremenima ćerke, sa udajom, preseljavale u porodicu i dom mladoženje, u kom su mogle da obavljaju (ukoliko je to bilo u skladu sa važećim moralom), i biznis nove porodice. Školovanje i emancipacija žena, koje je naročito izraženo zadnjih decenija i na ovom planu su doveli do drastičnih promena. Pre svega u Evropi, SAD, Australiji i drugim ekonomski razvijenim područjima sveta, žene danas sa udajom ne prekidaju blisku vezu sa roditeljskom familijom. Navedena veza se u mnogim porodicama ostvaruje i na taj način što ćerka i dalje, posle udaje učestvuje u biznisu roditeljske porodice. Pored navedenog treba ukazati i na činjenicu da se danas mnoge ćerke razvode od svojih muževa ili da žive neudate – što je jedna od civilizacijskih karakteristika modernog New Age-a, čime se one, ukoliko nemaju bolji i isplativiji posao, usmerene da se angažuju i da rade u porodičnoj firmi svojih roditelja.

Većem uključivanju ženske dece u porodični biznis roditelja svakako je doprinela i promena porodičnih zakona, po kojima su u većini zemalja sveta, ženska deca, u pogledu nasleđivanja roditeljske imovine, u celosti izjednačena sa muškom decom.

Kada je reč o navedenom pitanju treba ukazati i na još jednu interesantnu činjenicu. Reč je tvrdnji psihologa, dokazanoj u praksi, da se u većini slučajeva ćerke bolje slažu sa očevima nego sinovi. Pošto je kod žena – u načelu, emocionalna inteligencija i osećajnost, razvijenija nego kod muškaraca (koji su više racionalne osobe), možda je i to razlog manjih konflikata očeva, osnivača i najčešće top menadžera porodičnih biznisa, sa ćerkama nego sa sinovima. Predhodno navedeno je ipak načelnog i generalnog karaktera, pošto je svaki porodični biznis, i odnosi koji se uspostavljaju u njemu, specifičan i poseban.

Ostali članovi uže i šire porodice uključeni u porodični biznis, mogu biti malobrojni ili višebrojni i mogu se, u odnosu na biznis nalaziti u različitim interesnim i statusnim pozicijama. Ne umanjujući značaj raznih rođaka uže i sire porodice, sa analitičkog aspekta posmatrano, najinteresantniji zetovi i snahe. Zavisno od profila i nivoa svoga obrazovanja, ličnog interesa i ostvarenog porodičnog i poslovnog statusa, zetovi i snahe mogu imati veoma jak uticaj na odvijanje posla i budućnost implementiranog porodičnog posla. Ovaj uticaj mogu ostvarivati neposredno kroz svoj rad i ponašanje u konkretnom biznisu, a mogu ga takođe ostvarivati i posredno, preko ćerki i sinova osnivača biznisa tj. roditelja - svojih supružnika u ličnom životu i partnera u tom poslu.

Iskustva iz prakse pokazuju da poslovni uticaj ostalih članova porodice, u strategijskom i operativnom smislu, može biti veoma pozitivan, ali da takođe može biti i veoma negativan. Na ponašanje pridošlih, novih članova porodice veoma često utiče i način na koji su primljeni i prihvaćeni od drugih članova, a posebno od statusno uticajnih osoba sa kojima su, ženidbom ili udajom, stupili u rodbinske veze. Ako je taj primer prijateljski i pozitivan, navedeno je preduslov da će se i novopridošli članovi porodice, u najvećem broju slučajeva, ponašati korektno i odgovorno prema novom poslovnom ambijentu u kome su se zatekli posle ženidbe ili udaje. Ukoliko taj prijem nije prijateljski i ugodan, mogu nastati “problemi prilagođavanja” koji mogu biti ozbiljnog karaktera i koji preti da ugrozi ne samo poslovne već i bračne odnose novopridošlih članova porodice. U navedenom smislu takođe su se u praksi iskristalisala određena pozitivna i negativna iskustva. Negde je dolazak novih članova porodice i njihovo uključivanje u porodični posao, doprineo usponu biznisa, dok se, u drugim suprotnim situacijama, dolazak novih članova porodice, pokazao kao poguban.

Ne želeći da rizikuju po pitanju uključivanja novih članova porodice u porodični biznis, verovatno i zbog dotadašnjih negativnih iskustava čuvena i veoma bogata porodica Rotšild, koja ima svoje predstavnike u brojnim zemljama Evrope i sveta, uvela je u poslovni kodeks porodice neprikosnovenno pravilo da je zetovima i snahama zabranjeno da rade u porodičnim biznisima ove porodice.

Očito je da su navedenom pravilu doprineli brojni razvodi brakova, unutar ove porodice, koji su se završavali zahtevima razvedenih supružnika, koji nisu članovi porodice Rotšild, da im kao “bračna tekovina” pripadne veliki deo imovine sa kojom ova porodica raspolaže.³⁷

Imajući u vidu da su savremeni sklopljeni brakovi sve nestabilniji, i da se mnogi završavaju sa razvodom braka, u nekim zemljama Zapadne hemisfere, pre sklapanja braka, budući supružnici zaključuju tzv. “predbračni ugovor” sa kojim unapred predviđaju regulisanje imovinskih i poslovnih odnosa, u slučaju razvoda braka. Ovim ugovorima se oni bračni partneri - koji imaju više imovine, pokušavaju zaštititi od “nerazumnih” i “otimačkih” zahteva onih bračnih partnera, koji u brak ulaze sa manje imovine.

Evidentirani problemi u praksi porodičnog biznisa, sa kojima su se, ulaskom u taj biznis, suočavali novopridošli članovi porodice mogu se sažeti u sledećem:

- Novopridošli članovi porodice (zetovi, snahe i/ili njihova rodbina) mogu da se osećaju kao neželjeni “uljezi”, što može u praksi da dovede do njihovog poslovnog i psihološkog (emotivnog) udaljavanja od zahteva i problema koje konkretan porodični biznis nameće.
- U situacijama kada porodičnim biznisom, u kome su se ženidbom ili udajom zatekli, upravlja više članova porodice, zbog nesaglasnosti naravi i karaktera tih članova, može doći do nesnalaženja novopridošlih lica (zetova, snahi ili njihove rodbine), što u izvesnim konkretnim situacijama može da dovede do neželjenih nesporazuma, koji mogu da ugroze porodičnu koheziju i sam biznis.
- Zatečeni (stari, postojeći) članovi porodice, koji su se u porodični posao već uhodali i koji su u tom poslu stekli određene navike, i svakako i određen status, mogu podrugljivo da gledaju na nove članove porodice, za koje mogu da smatraju da će poremetiti njihove poslovne i lične navike i ugroziti njihov status.

Veoma je razumno da se, pre uključivanja u porodični biznis, pored nužne profesionalne obuke novopridošlih članova porodice sprovede i odgovarajuća analiza njihovih poslovnih i ličnih interesa vezanih za taj biznis, a takođe i psiholoških performansi, bitnih za njihovo uspešno porodično i poslovno uključivanje. Ovo ukazuje na činjenicu da nije dovoljno da neki zet ili snaha uđe u određenu porodicu, koja uspešno vodi svoj porodični biznis, i da se navedeni odmah strateški i operativno uključe u vođenje toga biznisa. Razlog za ovakvu postavku stvari je opšte poznat i proizilazi iz shvatanja da upravljanje svakim biznisom i rad u njemu zahteva ne samo određen upravljački status, već takođe i određene upravljačke sposobnosti i svakako i psihološke predispozicije, primerene upravljačkim i radnim zadacima konkretnog biznisa, koje treba obavljati. Želja i namera mnogih poslovno uspešnih roditelja je da se njihova deca sa svojim supružnicima uključe u vođenje njihovog porodičnog preduzeća, može biti ispravna ali može biti i pogrešna, što u svakoj konkretnoj situaciji treba pažljivo analizirati i oceniti.

Multi-porodično uključivanje u porodični biznis nastaje kod porodičnih preduzeća koja posluju više decenija i gde po prirodnom toku stvari dolazi do biološke smene generacija. Dok prvu generaciju naslednika čine obično deca, tj. sinovi i ćerke osnivača biznisa, drugu generaciju ovih naslednika čine unuci osnivača biznisa. Treću generaciju - ako biznis i dalje uspešno funkcioniše, čine praunuci osnivača biznisa, itd. Jasno je da sa biološkim smenama generacija dolazi do eksponencijalnog širenja naslednika, čiji odnosi, sa svakom biološkom smenom, po prirodi stvari nisu tako ni porodično, ni psihološki, ni profesionalno, a često ni poslovni bliski, kao što je reč kada su u pitanju naslednici prve generacije.

Dok se braća, ili sestre odnosno braća i sestre dobro poznaju i često imaju odgovarajući pozitivan međusobni odnos kao odgovorne ličnosti, jer su odrasli u istoj porodici kod istih roditelja, situacija je u tom pogledu sasvim drugačija, kada se generacije smenjuju, jer je reč o bližim a kasnije i daljim rođacima, koji su odrastali u posebnim porodicama kod drugih roditelja.

Svi navedeni oblici uključivanja u biznis, naročito ako je uspešan, pokazuju veći ili manji interes za njegove rezultate i njegovo poslovno i finansijsko odvijanje, ali taj interes obično izražavaju sa posebnih interesnih i profesionalnih stanovišta. Pritom, potomci osnivača i naslednici određenog porodičnog biznisa, mogu imati različita obrazovna i profesionalna usmerenja, što je uobičajeno i potpuno logično, od kojih mnoga nisu ni u kakvoj vezi sa nasleđenim i implementiranim porodičnim biznisom. U takvoj situaciji jedni naslednici žele da se biznis nastavi i da se i oni lično u njega uključe. Drugi pritom mogu da insistiraju da se biznis transformiše u nešto potpuno novo, što nema veze sa poslom koji se u okviru porodičnog preduzeća do tada odvijao. Treći opet imaju neke svoje posebne poslovne planove, koji nisu ni u kakvoj vezi sa postojećim i nasleđenim porodičnim poslom osnivača biznisa. Navedeni mogu da insistiraju da se porodično preduzeće proda, ili bar jedan njegov deo, da bi tako došli do pripadajuće nasledne gotovine, sa kojom će moći da obavljaju neki drugi, svoj zamišljeni posao. Ukoliko ima više naslednika jedinstvenog porodičnog biznisa, smrću prethodne generacije menadžmenta situaciju može dodatno i još više da iskomplikuje. U praksi su poznate i situacije kada se naslednici porodičnog biznisa nisu mogli usaglasiti o njegovom daljem postojanju, zbog čega je došlo do propasti brojnih uspešnih porodičnih firmi.

Kada se koristi reč tim za grupu ljudi, pokušava se reći da tim zapravo predstavlja mnogo više od prostog pripadanja grupi, jer sa sobom nosi element pripadanja i osećaja zajedništva gde se kroz saradnju ostvaruje zajednički cilj i zato je neophodno da on skladno funkcioniše.

4.5. ULOGA ZAJEDNIČKIH VREDNOSTI I NORMI

Za porodičnu organizaciju jako je važno postojanje jasno definisanih principa, vrednosti i standarda na osnovu kojih će se raditi, ali i procenjivati rad i učinak uključenih članova. Za postojanje ovakve osnove, bazično je razvijanje timskog duha i opredeljenje za iste vrednosti.

Ne postoji jedinstven recept za stvaranje dobrog tima ali se zna da saradnja predstavlja ključ uspeha, zbog čega se kao neminovnost nameće obaveza da članovi tima sarađuju a samim tim i efikasno sarađuju kako bi tim dostigao ciljeve. Prvi i najosnovniji korak u postizanju uspeha tima je kreiranje uslova koji pospešuju timski rad. Ovaj proces naziva se *Team building*, izgradnja tima i predstavlja proces konstantnog razvoja i jačanja timskog rada.³⁸

Da bi se pozitivno uticalo na uspešnost tima, neophodno je da se učesnici koji rade zajedno poznaju, i da imaju saglasnost oko predloženog načina na koji će raditi. U porodičnim organizacijama međusobno poznavanje se podrazumeva, ali je pored toga važno da porodični tim karakteriše profesionalnost i poverljivost, zbog čega je potrebno da postoje načelna pravila rada koja će uticati na veću povezanost, uzajamnu podršku i razvoj poverenja. Da bi za jedan tim moglo da se kaže da je uspešan neophodno je obezbediti:³⁹

Ovlašćenja i odgovornost – koja će omogućiti shvatanje uloge svakog od članova tima. Osobe zadužene za sprovođenje zadatka moraju biti ovlašćene, ali i odgovorne za ispunjavanje obaveza širem telu. Na ovaj način se radi na građenju zajedničke odgovornosti koja daje osećaj da svi imaju isti cilj.

Osećaj ravnopravnosti – je jako važan a postiže se konstantnom međupodrškom unutar tima koja se ojačava redovnom i aktivnom komunikacijom između članova tima u vezi sa pitanjima koja utiču na efikasnost grupe. Na osećaj ravnopravnosti utiče i saznanje da svi uključeni u tim imaju jednak pristup informacijama, znanjima i dodatnom usavršavanju, što im može doneti pozitivno iskustvo i korist, ali da se zna da će kao i svi drugi snositi odgovornost za obavljanje teških, pa i neprijatnih zadataka.

Pozitivna atmosfera – se postiže sa razvojem osećaja zajedništva i bliskosti među članovima. Takođe u cilju postizanja pozitivne atmosfere važno je posedovanje veština rešavanja problema koji su tipični za timski rad i sposobnost da se konflikti koriste na pozitivan, a ne na destruktivan način. Na ovaj način se omogućava stvaranje veće saradnje između članova tima i smanjenje međusobne konkuretnosti koja može da ide na štetu kako pojedinca, tako i grupe i organizacije. U istom kontekstu važno je svako uživa poštovanje bez obzira na funkciju koju obavlja i da postoji sistem pohvale i nagrade za uloženi trud i privrženost.

Ravnopravan pristup informacijama i sredstvima – je posebno važan u porodičnim organizacijama gde svi imaju mogućnost da učestvu u radu, da svi uče, razvijaju se i tako postaju deo organizacije bez obzira na start i početne kompetencije. Ovo je potrebno da bi se znanje moglo redovno prenositi i razmenjivati između svih učesnika, koje će nadalje pozitivno uticati kako na rast i razvoj biznisa, tako i porodice. Valja naglasiti da kada je u pitanju ravnopravan pristup informacijama i sredstvima, on mora da bude zasnovan na radnim zadacima, na definisanim prioritetima i odgovornostima, a ne na ličnoj harizmi ili drugim subjektivnim kriterijumima.

Predhodno izloženo ukazuje da je za timski uspeh potrebno izvršavanje zadataka i održavanje tima (održavanje dobrih odnosa između članova tima). Kada je reč o obavljanju zadataka, neophodna je jasna podela uloga, redovno procenjivanje efikasnosti delovanja, timsko slavljenje uspeha i nagrađivanje pojedinaca, a kada se radi o odnosima u timu, potrebno je da svaki član obavlja posao sa zadovoljstvom, da aktivno učestvuje u timskim aktivnostima i razmenjuje informacije sa ostalim članovima. Sa ovakvom osnovom obezbeđuju se i drugi važni faktori za uspešan tim, kao što su: lakše postizanje odluka, kreativno rešavanje problema, razvijene konstruktivne metode za rešavanje sukoba, spremnost za uvođenje inovacija itd.

4.5.1. Uzori i sistem podrške

U fazi pokretanja biznisa, osnivaču je potrebna jaka potpora i savetodavni sistem, jer na taj način dolazi do informacija, saveta i smernica u oblasti organizacione strukture, pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava i marketinga. Zato je jedan od bitnih elemenata koji utiču na karijeru osnivača biznisa, a samim tim i na sam biznis izbor uzora. Uzori mogu biti iz različitih sfera društvenog i poslovnog života. Osnivači porodičnih preduzeća vide uspešne preduzetnike kao katalizatore, a važnu ulogu imaju i mentori tokom i nakon pokretanja biznisa, koji takođe mogu dati snažnu potporu u procesu otpočinjanja poslovanja. Kao uzori se pojavljuju roditelji, braća, sestre i drugi srodnici, zavisno od veza koje je uspostavio osnivač biznisa.⁴⁰

Na osnivačima porodičnog biznisa je da razvijaju posao, organizuju preduzeće, razvijaju sposobnosti svojih ljudskih resursa što nije ni malo lak i jednostavan zadatak, zbog čega je potrebno da se prošire inicijalni kontakti, i tako formira mreža povezanosti osnivača biznisa sa pojedincima koji mu mogu biti od koristi. Jačina povezanosti preduzetnika sa bilo kojim pojedincom zavisi od korisnosti koja proizilazi, odnosno što je odnos učestaliji, dublji i obostrano korisniji to je uspostavljena veza jača i trajnija.⁴¹

U porodučnim organizacijama razvoja biznisa, uspostavljena moralna podrška porodice igra važnu ulogu tokom teških trenutaka koji se neminovno javljaju kroz celo poslovanje, jer na jedan način simbolizuje "navijačku grupu" koja je tu da učestvuju u realizaciji posla, da pruže pomoć i razumevanje, kao i da ohrabre kada je to potrebno. Moralna podrška je zapravo psihološka podrška, a većina osnivača porodičnog biznisa navode da su im najveća podrška supružnici i to bez obzira da li su oni i neposredno vezani za biznis, a tu su i deca, roditelji, braća i sestre, dede i nane, tetke i dr. Takođe, vlasnici poznatih porodičnih preduzeća često naglašavaju da je upravo ukupna porodična podrška ključ uspeha, jer se uz njihovu pomoć i energiju lakše prevazilaze problem i rešavaju poteškoće.

Pored moralne podrške veoma je važno i obezbeđenje profesionalne podrške, koja se može dobiti od mentora, poslovnih saradnika ili ličnih kontakata i koji mogu dati praktične savete kako nešto uraditi. Međutim ovde treba naglasiti da je jako važno da postoji poverenje, na osnovu kog se mogu koristiti šanse za pribavljanje vrednih resursa koje su od značaja za uspešno ostvarivanje poslovnih rezultata. Uspostavljenu mrežu profesionalne podrške treba sa posebnom pažnjom negovati, jer predstavlja odličan izvor preporuka, saveta i informacija.⁴²

5. ČINIOCI USPEHA I NEUSPEHA U PORODIČNOM POSLOVANJU

Uspešno porodično preduzeće je prava blagodanost i za porodicu i za društvo. Uspešno porodično preduzeće je dobra prilika da se unapredi i porodica ali i ekonomska i društvena zajednica.⁴³ Porodica je izvoriste ljubavi, gde se svi članovi uče zajedništvu i požrtvovanju, životnoj borbi, kao i podeli radosti, i slobodno se može reći da u porodici smisao zajedničke sreće dolazi do punog izražaja. Nezavisno od mesta, kulture ili veličine organizacije, porodična preduzeća prolaze kroz mnoge izazove koji se mogu pokazati kao pogubni kao i kroz otvorene razvojne mogućnosti. U realnoj praksi porodičnog biznisa ima više činioaca eksternog i internog karaktera, koji sa svoje strane, kao specifični, mogu da doprinesu uspehu ili neuspehu konkretnog porodičnog preduzeća. Poznavaoi porodičnog biznisa redovno ističu da je svako porodično preduzeće “priča za sebe”, pa da se u skladu sa tim i činioci uspeha i neuspeha mogu različito i definisati i razvrstati.

5.1. EFEKTI (INDIKATORI) USPEŠNOSTI

Posvećenost poslu je jedan od bazičnih karakteristika porodičnog biznisa, pri čemu idejni kreatori, svom poslu pristupaju sa puno energije, pri čemu za njih posao predstavlja život, što se dalje neminovno prenosi i na ostale članove porodice. Ovakva atmosfera kreira veoma pozitivan odnos između članova porodice koji su uključeni u posao, pri čemu se lako prepoznaju motivisani radnici. Oni spontano, slobodno izražavaju svoje ideje i sugestije, precizni su i snalažljivi u svim segmentima poslovanja, vode računa o organizovanosti i ličnom nastupu, pozitivno se odnose prema novim zadacima i rade kako bi postigli rezultate. Velika posvećenost poslu, članova porodice omogućava da se bez posebnih debata o prekovremenom radu, posao završi na vreme. Prednost koja se ne sme zanemariti, a koja u velikoj meri utiče na uspešnost porodičnog biznisa je i brzina donošenja odluka i reagovanje na nove poslovne mogućnosti, upravo zbog zaobilaženja hijerarhijske strukture, koja je karakteristična za drugačije vidove organizovanosti preduzeća.⁴⁴

Kada je reč o efektima i svakako i indikatorima uspešnosti, u porodičnom poslovanju, treba takođe ukazati i na činjenicu da se ovi efekti, globalno posmatrani, mogu razvrstati na dve bazične grupe. Reč je o:

- materijalno finansijskim efektima i
- efektima socijalno-psihološkog karaktera.

Materijalno finansijski efekti se, pre svega, izražavaju kroz novac koji se može ostvarivati ukoliko se porodični biznis uspešno vodi i na osnovu njega se dobro zarađuje. Dobra zarada omogućuje menadžerima ovog biznisa i članovima njihove porodice visoku ličnu potrošnju, udoban život i visok porodični i lični standard. Ako se u navedenom pogledu sve dobro odvija i traje duže vreme, dobra zarada omogućuje da se deo ostvarenog porodičnog profita i reinvestira, što sa svoje strane povećava kapitalni potencijal sa kojim porodična firma raspolaže. To je svakako i pretpostavka za investiranje u postojeći ili novi porodični biznis, tj. investiranje u postojeće ili novo porodično preduzeće. Opšte je poznato i u ekonomskoj teoriji i u privrednoj praksi, da je investiranje u nove razvojne poduhvate, “najzdravije” kada se ono obavlja sa sopstvenim kapitalom. Investitor, u takvoj situaciji ne mora da se prilagođava zahtevima nezgodnih poverilaca, niti da se zadužuje kod banaka i/ili trećih lica, što mu pruža apsolutnu poslovnu slobodu u povlačenju željenih investicionih poteza, za koje smatra da su odgovarajući. Pored navedenih motivacionih podsticaja treba svakako navesti i želju brojnih osnivača i pokretača porodičnog biznisa, da se, preko uspešnog porodičnog biznisa, stekne i vredna novčana i materijalna imovina, koja će predstavljati dobro obezbeđenje za starost, kada se biznis, iz bioloških razloga, ne može više uspešno obavljati.

Efekti socijalno-psihološkog karaktera se ispoljavaju na različite načine i po pravilu su specifični za svaku porodicu i za svaki porodični biznis ponaosob. Sa isticanjem da se svi socijalno-psihološki efekti uspešnog porodičnog poslovanja, kroz dalje izlaganje, neće navoditi, ukazujem na neke bazične efekte, koji su u brojnim porodičnim situacijama upravo i bili podsticaj da se u porodični biznis uopšte ulažu raspoloživi rad i kapital. U pitanju su:

- želja osnivača biznisa za ostvarivanjem psihološke i socijalne kohezije uključenih članova porodice,
- želja osnivača biznisa da se preko porodičnog preduzeća obezbedi egzistencijalna sigurnost porodice,
- želja za ličnim i porodičnim profesionalnim napretkom,
- želja za poslovnim samodokazivanjem i sticanjem poslovnog i društvenog ugleda osnivača porodičnog biznisa, i
- ostali brojni psihološki i socijalni podsticaji vezani za efekte, koji se očekuju, ukoliko se planirani biznis bude uspešno odvijao.

5.1.1. Psihološka i socijalna kohezija uključenih članova porodice

Zabrinuti su psihološke i socijalne retrogradne procese, koji se danas obavljaju u neoliberalističkom sistemu privređivanja u globalizovanoj civilizaciji i kulturi New Age (Novog Doba), i koji procesi imaju neposredan i direktan negativni uticaj na porodicu i stabilnost porodice, mnogi ljudi i žene, posebno ako su roditelji, žele preko novoosnovanog porodičnog preduzeća da sačuvaju željenu koheziju porodice i "porodičnog ognjišta". Navedene osobe - osnivači i pokretači porodičnog biznisa pritom polaze od stanovišta da će zajednički poslovni interesi uključenih članova porodice, pored drugih efekata, obezbediti i dugoročnu porodičnu bliskost, koja je brana protiv međusobnog psihološkog i socijalnog otuđenja, za koje je dobro poznato da razara brojne porodice. Želeći da na taj način spoje lepo sa korisnim, osnivači i pokretači porodičnog biznisa ulažu velike napore da i druge, posebno manje zainteresovane članove porodice – decu na primer, zainteresuju i "zagreju" za svoje ideje i da ih podstaknu da se i oni maksimalno angažuju na uspešnoj realizaciji opredeljenog porodičnog posla. U vođenju porodičnog biznisa uvek se imaju u vidu buduće generacije, pa se u donošenju poslovnih odluka vodi računa ne samo o kratkoročnim ciljevima, već i o dugoročnim i opštim ciljevima porodice.

Članovi porodice okupljeni oko nekog zajedničkog posla, često dele sličan sistem vrednosti, ideju i interes šta i kako treba uraditi. Snažne porodične veze najčešće su garancija da će u teškim vremenima porodični tim i dalje ostati na okupu, da će prevazići iskušenja a samim tim da će se i krize lakše prevazilaziti, a da će se u povoljnim periodima uspeh brže i lakše postizati. Familijarna povezanost doprinosi i većoj poslovnoj motivisanosti što sa svoje strane utiče na povećanje predanosti poslu.

Svest o tome da svi članovi porodice rade za sopstvenu, a ne za tuđu korist, utiče na spremnost da se radi sa mnogo više zadovoljstva i spremnosti, kao i da se uloži puno vremena i energije kako bi se ostvario zajednički cilj.

Postoje i osobe koje imaju najveće poverenje u sebe i svoj rad, a takođe veliko poverenje ukazuju i članovima svoje porodice. Takve osobe svesno ili podsvesno preferiraju da pokrenu i da vode sopstveni porodični biznis, u kome će želja za usmeravanjem i kontrolisanjem sopstvene sudbine, kao i sudbine svoje porodice, u egzistencijalnom smislu, biti najbolje ispunjavana kroz osnivanje i uspešan rad sopstvenog porodičnog preduzeća. Kada se govori o psihološkim podsticajima često su oni prepoznaju kao nezaustavljiva sila koja tera pojedinca da preduzme „stvar“ u svoje ruke, da uloži sve potrebne vrste napora kako bi ostvario svoju ideju o pokretanju porodičnog biznisa. U praksi ovakvi primeri, gonjeni unutrašnjamo silom često bivaju uspešni i služe kao motivacija onim koji se premišljaju i nesigurni su po pogledu samostalnog pokretanja biznisa.

Psihološki i socijalni podsticaji za pokretanje sopstvenog porodičnog biznisa dodatno su ojačali u situacijama ekonomske krize, nezaposlenosti i socijalne neizvesnosti, gde ljudi osećaju da neka sila iznad njih, na koju očito nemaju uticaj, upravlja i njihovom ličnom i socijalnom pozicijom i njihovim životom. Psihološki i socijalni podsticaji za pokretanje sopstvenog porodičnog biznisa svakako da nisu u svakoj konkretnoj situaciji vezani za ekonomsku krizu, nezaposlenost i socijalnu neizvesnost. U brojnim slučajevima reč je i o pragmatičnim promišljanjima i odlučivanjima, psihološkog i socijalnog karaktera, koja mogu biti veoma različitih ličnih i porodičnih određenja. I po ovom pitanju može se konstatovati da je svaki slučaj specifičan i poseban jer je vezan za različite lične i porodične psihološke i socijalne situacije.

Navedeni podsticaji mogu manje ili više da utiču na pojedince, ali se ne može biti isključiv i reći da neki od njih ima presudan uticaj, upravo zbog različitog sistema vrednosti koji je zastupljen i jačine delovanja. Prilikom razmišljanja o pokretanju biznisa, navedeni podsticaju često sinergetskim delovanjem pozitivno utiču na pojedinca koji uzimajući u obzir i procenjene materijalno finansijske efekte donosi odluku i kreće u realizaciju porodičnog biznisa. U svakom slučaju uspeh nije zagantovan, već traži istrajnost i strpljenje, kao i spremnost na velika odricanja i totalnu posvećenost poslu.⁴⁵

5.1.2. Obezbeđenje egzistencijalne sigurnosi porodice

Pošto je vreme takozvane “socijalne bezbrižnosti”, koju je obezbeđivao raniji socijalističko-komunistički sistem uređenja privrede i društva bespovratno prošao, u današnjim kapitalističkim i tržišnim uslovima privređivanja, nesumnjivo je da svaki pojedinac i svaka porodica mora lično da se pobrine za svoj egzistencijalni opstanak.

Ekonomsko i socijalno obezbeđenje i sebe i svoje porodice društveno odgovorna osoba može, u društvu New Age, da obezbedi na jedan od tri načina:

- radom i poslovnim angažovanjem kod određenog poslodavca, nezavisno od toga da li je taj poslodavac predstavnik privatnog ili državnog, odnosno društvenog sektora,
- radom i poslovnim angažovanjem u vlastitom preduzeću u sopstvenom, odnosno porodičnom biznisu, nezavisno od toga kakvog obima i kakvog sadržaja je taj biznis, ili
- istovremenim radom i poslovnim angažovanjem i na tuđem i na sopstvenom biznisu.

Kao što se može zaključiti, poslednje dve opcije nude mogućnost obezbeđenja egzistencijalne situiranosti i sigurnosti porodice, preko forme porodičnog biznisa, nezavisno od toga da li je u pitanju jednočlana ili višečlana porodica.

Prikazanim načinima obezbeđenja ekonomskog i socijalnog blagostanja se nikako ne iscrpljuju sve mogućnosti obezbeđenja egzistencijalne situiranosti porodice, jer praksa poznaje mnoge pojedice i porodice žive u odličnim uslovima a pri tom nisu radno angažovani. Reč je pre svega o bogatim pojedincima i porodicama, koji raspolažu sa velikim i unosnim kapitalom u nekom, pravno dozvoljenom, materijalnom i/ili novčanom obliku, koji bilo lično, bilo preko ovlašćenih agencija ili advokata, izdaju pod zakup (lizing) trećim licima. U grupu ovih rentijera mogu se ubrojati i pojedinci i porodice, koji raspoloživa novčana sredstva u većim iznosima, neposredno ili preko banaka daju kao pozajmicu trećim pravnim ili fizičkim licima. Svakako tu spadaju i bogati akcionari (deoničari) koji, takođe bez rada i bez naročitog poslovnog angažovanja, izdržavaju sebe i svoju porodicu od naplaćenih dividendi. Činjenica je takođe da mnogi pojedinci ulažu napore i kapital u pokretanje i vođenje sopstvenog porodičnog biznisa, sa očekivanjem da će u tom biznisu ostvariti veliki novac, sa kojim će, kupovinom nekih resursa za izdavanje, ili kupovinom akcija od poslovno uspešnih akcionarskih društava, obezbediti sigurnu budućnost sebi i svojoj porodici.

5.1.3. Mogućnosti ličnog i porodičnog profesionalnog napretka

Imajući u vidu da se na polju biznisa a takođe i na polju rada dešavaju u savremenoj privredi i društvu burne promene, koje dovode do toga da neka tradicionalna zanimanja nestaju, a da istovremeno nastaju neke nove profesije i zanimanja, može za mnoge pojedince i njihove porodice predstavljati snažan motivacioni podsticaj za ulazak u neki svoj obećavajući porodični biznis.

Mnogi pojedinci, prateći pažljivo šta se dešava u privredi i ljudskom društvu, uočavaju i šanse koje se u toj privredi i društvu dešavaju, naročito u pogledu novih profesija i zanimanja, i u skladu sa dobijenim informacijama se stručno profilišu, stiču fakultetske diplome, završavaju stručne škole ili pohađaju tečajeve i kurseve za obavljanje isplativih inovativnih poslova. Ukoliko se pokrenuti posao dobro odvija navedeni u svoj biznis uključuju i druge pogodne članove porodice, stvarajući tako porodično preduzeće koje se, ako su okolnosti povoljne, može dalje uspešno razvijati.

5.1.4. Želja za ličnim dokazivanjem i javnim pokazivanjem

Osnivanje preduzeća sa stanovišta psihologa se sa jedne strane posmatra kao želja za dokazivanjem, pri čemu u njihovim objašnjenjima se ne pravi razika između toga da li se radi o muškoj ili ženskoj osobi, ili starosnoj dobi, ali se pravi razlika u načinu kako se to dokazivanje ispoljava. Nekada osoba koja je željna samodokazivanja i samopotvrđivanja, osnivanjem porodičnog biznisa želi da zadovolji svoju potrebu, a poznate su i osobe kod kojih je izraženija potreba i kojima je važnije pokazivanja i dokazivanja pred drugim.

Načini na koji osoba koja je osnivač biznisa ispoljava svoje ponašanje i delovanje se mogu ispostaviti kao pozitivni ili negativni po poslovanje zavisno od pola, godišta, porodičnog vaspitanja, obrazovanja ili ambijenta u kome se određena osoba nalazi.

Samodokazivanje izraženo kroz samopostignuće se smatra ključnom osobinom uspešnih preduzetnika, jer upravo se ono posmatra kao podstrek i želja za ličnim uspehom i afirmacijom. Ovde se misli na pojedince koji imaju izraženu potrebu za samopostignućem koja nije rezultat slučajnosti - već žele da uspeh bude njihova lična zasluga. Ljudi koji teže samopostignuću su spremni da rade bolje i i efikasnije od drugih, pri čemu su odlučni da prevaziđu sve prepreke koje im stoje na putu do uspeha, odnosno kako bi ostvarili visoko postavljene ciljeve. Pojedinci koji imaju snažnu potrebu za samopostignućem su ambiciozni ljudi koji puno postužu, a kao rezultat i merilo ostvarenog ličnog uspeha i postignuća je stepen ličnog zadovoljstva, više nego što je to novčana nagrada. Ovakvi pokretači biznisa, odnosno preduzetnici smatraju sa se u svakoj fazi razvoja firme uče i stiču upravljačke veštine, koje povećavaju šansu za uspehom.⁴⁶

Važno je istaći i karakternu osobinu -samopouzdanja koja utiče na to da pojedinci veruju u sebe i svoje sposobnosti da se suoče sa izazovima koji ih okružuju, pri čemu njih odlikuje želja i upornost da naporno rade. Razuman stepen samopouzdanja i samouverenosti su osobine koje doprinose uspehu, međutim postoji i ekstremni stepen samopouzdanja koji može da vodi ka destruktivnom egoizmu što može loše da utiče na biznis.⁴⁷ Ovakvi pojedinci su mnogo više zainteresovani za svoj lični uspeh, a ne za to da utiču na druge, da bi i oni bili uspešni, pri čemu ovakvi slučajevi težnju ka ličnoj afirmaciji i postignuću pokušavaju ostvariti na različite načine. Želja za upadljivim, često i nametljivim dokazivanjem je odraz ljudi sa skromnim duhovnim vrednostima i moralnim kriterijumima pri čemu sebe a i druge vrednuju po zaradi i uopšte količini raspoloživog novca. Za pojedine osobe merilo uspešnosti a samim tim i ocena društvene vrednosti se posmatra kroz prizmu materijalnih vrednosti, što je i prihvatljivo u društvu neoliberalnog kapitalizma koji se u mnogome razlikuje od ranijih epoha razvoja ljudskog društva koje su se dičile socijalnom odgovornošću društva. Ovakvi podsticaji u oceni i vrednovanju porodičnog biznisa se dovode u vezu sa narcisoidnim karakterom ljudi, koji ukoliko nije obuzdan može i često se i odražava negativno na implementirani biznis.

5.2. ČINIOCI I POSLEDICE NEUSPEŠNOSTI U PORODIČNOM BIZNISU

Jedan od bazičnih nedostataka porodičnog preduzeća je konflikt koji nastaje usled distinkcije između porodične i poslovne kulture, pri čemu se poslovna kultura temelji na jednim, a porodična na drugim principima, a najkarakterističnija je pojava,⁴⁸

- neemotivnosti naspram emocija,
- ličnog interesa naspram lojalnosti,
- zadaci naspram brige,
- zasluga prema performansama naspram raspodele uloga između članova porodice,
- interes između svih članova grupa naspram interesa između porodice,
- odlazak iz preduzeća kada se ne izvršavaju obaveze nasuprot doživotnog ostajanja u preduzeću.

Menadžment porodičnog preduzeća razlikuje se od menadžmenta neporodičnog preduzeća po tome što porodični uticaj, interes i vrednosti imaju veliki značaj, a kako će koncentracija ovog uticaja se reflektovati na strategijske odluke i performanse preduzeća zavisi od umešnosti prilagođavanja i mogućnostima rešavanja različitih i veoma specifičnih situacija u kojima se često nalaze porodična preduzeća. Kao i u svakom drugom poslovanju, tako i u onom poslovanju koji, kao svoj biznis, organizuje i vodi određena uža ili šira porodica, može doći do poslovnog neuspeha, koji se može ispoljiti na različite načine. Poslovni neuspeh može da bude privremen i kao takav minornog značaja, zbog čega se prevazilazi bez velikih poteškoća. Može, međutim biti i veoma ozbiljnog karaktera, i da po svom negativnom dejstvu dovede do propasti porodičnog biznisa, pri čemu se ovakav neuspeh karakteriše kao trajan. Neuspeh može takođe biti objektivno, ali i subjektivno uslovljen, što znači da su njegovoj pojavi doprineli objektivni ili subjektivni činioci.

Kada je reč o objektivnim i subjektivnim činiocima, koji su doprineli pojavi nekog neuspeha u porodičnom poslovanju, treba istaći, ono što je u praksi porodičnog biznisa već često puta dokazano a to je da objektivni i subjektivni činioci neuspeha mogu biti povezani i međusobno uslovljeni. Ne malo puta se dešava, u realnoj praksi porodičnog poslovanja da, neki spoljašnji i objektivni činioci, izazovu subjektivne nesporazume unutar porodičnog tima, koji organizuje i vodi određeni porodični posao. Reč je o takvim situacijama gde jedni članovi rukovodilačkog poslovnog tima, u situaciji neke poslovne neugodnosti koja nanosi štetu firmi, za navedene događaje opravdano ili neopravdano okrivljuju i optužuju druge, takođe za porodični posao odgovorne članove porodice. Zavisno od naravi i karaktera sukobljenih pojedinaca, sukobi ovog tipa mogu uspešno da se prevaziđu, ali moguće je takođe i da budu inicijalna kapisla, koja će izazvati erupciju ljutnje i gneva odgovornih menadžera, što može biti i početak kraja, do tada, uspešnog porodičnog preduzeća. Navedeno ukazuje na činjenicu da su objektivni i subjektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju često povezani i da je ta povezanost upravo najizraženija u preduzećima porodičnog tipa.

5.2.1. Objektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju

Objektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju najčešće su skoro istog izvora i karaktera, kao što su i objektivni činioci neuspeha u drugim biznisima koji su neporodičnog karaktera, pri čemu se najčešće radi o činiocima koji dolaze iz spoljašnjeg ekonomskog ili društvenog okruženja, i koji kao takvi mogu otežati ili ugroziti poslovanje porodičnih preduzeća. Kada je reč o ovim faktorima navedeni se mogu razvrstati na tri grupe:

- predvidivi faktori, koje su menadžeri porodičnog preduzeća, ako su pratili tržište i zbivanja u društvu, mogli blagovremeno da predvide,
- polupredvidivi faktori koji su možda mogli da se delimično, a samim tim i nepotpuno, predvide posmatranjem i analizom tržišnog i uopšte društvenog okruženja, i
- potpuno nepredvidivi i neočekivani faktori (npr. zemljotresi, poplave, politički nemiri i sl.), koje menadžment porodične firme ni u kom slučaju nije mogao da predvidi, da bi na bazi toga predviđanja doneo odgovarajuće odluke.

Kako će se jedno preduzeće suočiti sa različitim situacijama koje dolaze iz okruženja zavisi od rukovodstava i od ličnosti menadžera. Ukoliko donosioci odluka koji upravljaju određenim porodičnim preduzećem, razumno tumače i prihvataju objektivne probleme i teškoće koji im se nameću, vrlo verovatno će uspeti da nađu način kako da održe svoje poslovanje profitabilnim. Međutim, pored razumnih i u porodičnom biznisu se pojavljuju i nerazumni top menadžeri, koji sa svojim nepromišljenim i impulsivnim reagovanjima na nastale probleme i teškoće, mogu da otežaju lični i poslovni položaj i ostalih članova porodičnog tima i tako ugroze ceo zajednički biznis. Ovakvim načinom reagovanja mogu da nastanu sukobi i svađe sa težim posledicama po porodični biznis, nego što su posledice koje su izazvali (neprijatni) događaji, koji su prvobitno i doveli do pojave sukoba i svađa.

U činioce ovog tipa spadaju:

Promena poreske politike države i/ili lokalne samouprave (u za privrednike negativnom smislu), na čijem području porodično preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti što sa svoje strane može, kao negativni “troškovni udar”, pogoršati uslove poslovanja preduzeća i dovesti do finansijskih, a potom i drugih poslovnih neuspeha u konkretnom preduzeću.

Negativno finansijsko dejstvo na poslovanje porodičnog preduzeća može nastupiti i u situaciji pogoršanja monetarno-kreditnih uslova za poslovanje porodičnih preduzeća. To se dešava u svim onim situacijama kada se i ova preduzeća, u znatnom broju slučajeva i obimu finansijskih transakcija, pojavljuju kao korisnici bankarskih i/ili drugih kredita. Pogoršanje uslova za dobijanje i korišćenje bankarskih kredita obično prati i slično dešavanje na tržištu dobavljača, koji svoju robu prodaju poslovnim firmama na kredit, što sve zajedno, kao objektivni činilac neuspeha, može pratiti i brojna porodična preduzeća.

Pogoršanje uslova poslovanja za porodično preduzeće iz objektivnih razloga, može se desiti ako se porodično preduzeće bavi uvozom i/ili izvozom nekih artikala. U takvoj situaciji svaka promena izvoznih ili uvoznih carina, promena deviznog kursa, ili promena nekih drugih institucionalnih ili tržišnih određenja, koja utiču na konkretan biznis, može poboljšati ili pogoršati njegovu finansijsku ili drugu poziciju. Opasnosti ovog tipa su mnogobrojne, a neretko imaju i političku osnovu zbog čega se one neće posebno navoditi ni tretirati u daljem radu.

U vezi sa predhodnim činicom neuspeha nadovezuju se i negativnosti koje se omogu odraziti u porodičnom i u svakom drugom tržišnom poslovanju a tiču se zemljišne politike društvene zajednice i njenih lokalnih samouprava. Opšte je poznato, da naročito organi lokalne samouprave grada i/ili opštine imaju dva neprikosnovena prihoda, koje pored drugih brojnih taksi, naplaćuju od postojećih ili od budućih korisnika gradskog (građevinskog) zemljišta.

- Prvi prihod se ostvaruje kontinuiranom, većom ili manjom naplatom naknade za korišćenje gradskog ili drugog atraktivnog (na primer turističkog, poljoprivrednog ili rudnog) prostora. Tim naknadama društvena zajednica želi da podruštvi deo zemljišne rente, koju korisnici tog prostora - kroz cenu svojih proizvoda i/ili usluga, “ubiraju” od svojih kupaca ili drugih klijenata. Ova naknada se određuje prema zonama poslovne atraktivnosti konkretnog prostora, i često je sadržana i u porezu na nekretnine, sa kojim nekretninama raspolažu i brojna porodična preduzeća. Ukoliko se ova naknada, na godišnjem nivou, odlukom skupštine odgovarajućeg grada ili opštine (po metru kvadratnom) poveća, navedeno će takođe na godišnjem nivou, povećati troškove i pogoršati uslove poslovanja takođe i svih porodičnih preduzeća, koja raspolažu sa nekretninama na fiskalno tretiranom području.
- Drugi vid zahvatanja dela novčanog kapitala, koji obavljaju organi lokalne samouprave grada ili opštine, od porodičnih preduzetnika i preduzeća, ostvaruje se preko instituta “učesća investitora u opremanju građevinskog zemljišta”. Ovaj vid naknade, gradskom ili opštinskom budžetu ili specijalizovanom fondu za komunalnu izgradnju, uplaćuju preduzetnici, pre dobijanja građevinske dozvole, koji imaju nameru da grade određen poslovni objekat u svom vlasništvu. Visina ove naknade, određuje se prema posebnoj gradskoj ili opštinskoj odluci, na osnovu: veličine objekta koji će se graditi, veličine zauzetog prostora i zone poslove atraktivnosti, u kojoj će budući objekat biti sagrađen. Svako povećanje ove naknade povećava i troškove investicija, koje se od strane odgovarajućeg porodičnog preduzeća, ulažu i realizuju na određenom području.

Neugodnosti koje mogu da otežaju ili čak i da onemoguće do tada uspešno poslovanje određenih porodičnih preduzeća mogu se pojaviti i u domenu prostorno-urbanističke, i uopšte komunalne politike društvene zajednice ili njene lokalne samouprave.

Ukoliko se zbog donošenja novog ili izmene postojećeg urbanističkog plana, predviđa rušenje svih postojećih stambenih i poslovnih objekata na određenom prostoru, na kom i izvesna porodična preduzeća imaju svoje poslovne lokale mogu predstavljati izuzetno poguban udar za budućnost i poslovanje svih ovako urbanistički “tretiranih” poslovnih lokala i njihovih vlasnika odnosno korisnika.

Objektivne okolnosti koje iz tržišnog prostora, na kome porodično preduzeće obavlja svoj biznis, mogu takođe nesumnjivo poboljšati ili pogoršati njegovu poslovnu poziciju, najčešće se ispoljavaju na sledeći način i u sledećim domenima:

- smanjenje ponude i porast cena reproducionog materijala, koji dobavljači isporučuju porodičnom preduzeću, svakako je negativan finansijski udar na budžet toga preduzeća;
- tržišni pad cena proizvoda i/ili usluga koje porodično preduzeće plasira na tržištu, svakako je činilac koji ozbiljno može da ugrozi poslovanje toga preduzeća;
- pojava neprijatnih i direktnih ili indirektnih konkurenata, na tržištu prodaje, na kome porodična firma plasira svoje proizvode i/ili usluge, može “odvući” dotadašnje kupce ili klijente firme na drugu stranu, i tako smanjiti njen promet i prihod, do stepena izuzetno otežanog poslovanja.

U poslovnom svetu na postoje gotovi odgovori i definisani načini rešavanje problema, jer se problemi u biznisu razlikuju zavisno od ambijenta, iskustva, okolnosti, mentaliteta i drugih uticajnih faktora, zbog čega se razlikuju i rešenja i ishodi određenih poslovnih dešavanja. Zbog suočavanja sa različitim situacijama u poslovanju na čiju pojavu i razvoj osnivači porodičnog preduzeća ne mogu da utiču važno je da imaju razvijenu moć prilagođavanja, da se vlasnici i rukovodioci porodičnog preduzeća podstaknu na netipičan način razmišljanja shvatajući pun opseg alternativa koje se pružaju pred njim. Netipičan način razmišljanja podrazumeva zapravo mogućnost promene stava kod rukovodioca porodičnog biznisa pri čemu je potrebno razmišljati elastično ali i usmereno, jer se jedino tako može obezediti blagovremeno i istovremeno razmatranje više opcija u cilju nalažanje optimalnog odgovora na neizbežne promene koje se svakodnevno događaju u današnjem turbulentnom polovnom okruženju. Ovakav način reagovanja na novonastale situacije sa kojima se preduzeće suočava, predstavlja stratešku elastičnost koja za uzvrat povećava šanse za uspeh.⁴⁹

Važno je i naglasiti da se prilikom suočavanja sa problemima ne tolerišu blaga i polovična rešenja i akcije površnog karaktera koja će samo zavarati vlasnike biznisa i zamaskirati problem, pri čemu se odlaže pravo rešenje, gubi dragoceno vreme a problem uvećava. Ukoliko se ima predstava o tome kakvo bi idealno poslovno stanje moglo da bude, ograničenja i problemi koji se nameću kao apsolutni, mogu se promenom načina razmišljanja, videti sasvim drugačije, odnosno kao premostive prepreke koje se čak mogu i iskoristiti za postizanje idealnog rešenja. Idealno rešenje se ogleda u postizanju konkurentske prednosti, koja je na neizvesnom tržištu osnovni uslov napredka preduzeća.

5.2.2. Subjektivni činioci neuspeha u porodičnom poslovanju

Istraživanja koja su obavljena prilikom pripreme i izrade ovog rada, kao i izvršena anketiranja na terenu, ukazala su na postojanje veoma raznolikih činioca koji mogu dovesti do neuspeha opredeljenog porodičnog poslovanja. Izvorišta ovih neuspeha mogu se često pronaći u neusklađenosti ličnih interesa članova rukovodećeg porodičnog tima, čiji članovi svoje parcijalne i lične interese stavljaju ispred porodičnih i zajedničkih. Izvorišta subjektivnih činilaca koji ugrožavaju određeni porodični biznis mogu se takođe identifikovati i objasniti i u domenu psiholoških neusklađenosti naravi i karaktera pojedinih ključnih članova tima, što sa svoje strane takođe može ozbiljno da ugrozi odvijanje procesa rada i poslovanja na usklađenim osnovama.

U tekstu koji sledi navode se neki od identifikovanih i analiziranih činilaca neuspeha u porodičnom biznisu, koji su subjektivnog karaktera, sa ponovnim naglašavanjem činjenice činjenice da je svaki porodični biznis “priča za sebe” i da su u tom smislu i subjektivni činioci neuspeha u ovom biznisu - zavisno od konkretne porodice i konkretnog biznisa takođe uvek specifični i konkretizovani.

5.2.3. Sukobi na relaciji: porodica - preduzeće

Nasuprot pogrešno usvojenom stanovištu, da su interesi porodice i njenog porodičnog preduzeća – po svim bitnim pitanjima i određenjima, u celosti interesno usklađeni, iskustva iz realne prakse pokazuju da to uopšte nije tačno. Šta više, ovi interesi u određenim, posebno ekstremnim situacijama, mogu biti potpuno neusklađeni.⁵⁰

Ukoliko se pođe od bazičnih određenja porodice i bazičnih određenja preduzeća, koje posluje po tržišnim uslovima privređivanja, može se jasno zaključiti da se porodica i preduzeće, po prirodi stvari, nalaze u određenom konstrukcionom sukobu.

- Porodici odnosno njenim članovima su potrebna finansijska sredstva da bi fizički, psihološki i socijalno bili situirani i bezbedni.
 - Preduzeću su potrebna finansijska sredstva da bi uspešno poslovalo i da bi se širilo i razvijalo.
- Emotivne i brojne lične potrebe članova porodice moraju da budu zadovoljene.
 - Zadovoljenje emotivnih i neposlovnih potreba članova porodice, unutar preduzeća, može pogubno da utiče na njegovo poslovanje i njegov razvoj.
- Pravila i norme ponašanja u porodici su drugačija nego u preduzeću, a ponekad se i u celosti razlikuju.

Porodični sukobi i problemi često se prenose na posao, upravo zbog isprepletanosti porodičnih i poslovnih odnosa. Jasno je da ono što je dobro za posao, ne mora biti dobro za sve članove porodice i obratno, ono što je dobro za porodicu, nije obavezno dobro za posao, zbog čega usklađivanje između potreba, želja, interesa, ciljeva kako porodice tako i preduzeća nekada zna da bude pravo umeće. Sukob interesa između porodice i preduzeća je specifična karakteristika porodičnog biznisa, koja se često ispoljava. Kada se ovaj rivalitet interesa zaoštri, i kada ne može logički da se prevaziđe, razumno je da preduzetnici koji vode određen porodični biznis – i preko kojih se ovi sukobi prelamaju, postavljaju sebi pravo pitanje: “Šta je važnije - porodica ili biznis?” Imajući u vidu egzistencijalne potrebe porodice, koje se uglavnom mogu zadovoljiti samo radom, u porodičnom biznisu ili na drugom poslovno i vremenski zahtevnom mestu, jasno je da za mnoge porodične preduzetnike nije jednostavno da lako odgovore na navedeno pitanje. Većina preduzetnika u takvoj situaciji nominovno daje prednost porodici, ali se u realnoj praksi - zbog svakodnevnog pritiska posla, drugačije ponaša. Navedeno se posebno odnosi na preduzetnike i preduzetnice koji imaju malu decu ili druge nezbrinute članove familije, kao na primer, ostarele i za samostalan život nesposobne roditelje. Problema u ovom domenu odnosa porodice i preduzeća ima u praksi više, i svi se saglasno porodici i biznisu, mogu manifestovati na različite načine.

- Zbog velikih poslovnih obaveza mnogi roditelji dugo ostaju na poslu i tako zanemaruju decu, što se negativno odražava na njihov razvoj i vaspitanje;
- Mnogi ostareli i iznemoćali roditelji, koji zbog starosti i/ili bolesti ne mogu lako da se staraju sami o sebi, a njihova deca zbog preuzetosti svojim poslovnim obavezama u porodičnom preduzeću, ne postižu da im se posvete onako kako običajna pravila porodice nalažu što im sa svoje strane otežava život i istovremeno pogoršava zdravstveno stanje.
- Mnogi članovi porodice, deca, roditelji, nezaposleni supružnici ili drugi, ne mogu lako da prihvate odsutnost zaposlenih članova porodice i njihovu poslovnu preuzetost i shodno tome i evidentnu emocionalnu neosetljivost, što sa svoje strane, ne malo puta dovodi do velikih sukoba i do raspada takvih porodica.

Činjenica je da ozbiljni problemi subjektivnog karaktera mogu da ugroze porodični biznis, ali oni ne proističu samo iz neusaglašenih odnosa i rivaliteta koji se stvaraju na relaciji: porodica - porodično preduzeće. Problemi ovog tipa mogu nastati i u drugim domenima, samo unutar porodice ili samo unutar preduzeća, pa će se i o nekima od ovih problema, u daljem tekstu skraćeno izlagati.

5.2.4. Sukobi na nivou porodice

Na nivou porodice (unutar porodice), koja ima svoj biznis mogu se odigravati različiti sukobi koji su interesnog i pragmatičnog tipa, ali koji takođe mogu biti i psihološkog i emocionalnog karaktera. Sukobe mogu da izazovu neslaganja oko načina vođenja porodičnog preduzeća, i na toj osnovi oko sadržaja i načina donošenja nekih poslovnih odluka, ali mogu takođe i neslaganja čije je izvoriste u neslaganju karaktera i naravi pojedinih članova porodice. Ograničavajući izlaganje o porodičnim sukobima na nivou prve i druge generacije vlasnika biznisa, pokušaću da ukažem na bazične uzroke i osnove ovih sukoba koji se u praksi ovog biznisa najčešće pojavljuju i manifestuju.

Sukob između roditelja osnivača biznisa i odrasle dece se u praksi porodičnog biznisa može ispoljiti na različite načine. Reč je o sukobu između oca i/ili majke i sina (sinova) i/ili ćerki. U teoriji se, po ovom pitanju najčešće ističe mogući sukob između oca-osnivača biznisa i odraslog i ambicioznog sina koji je uključen u taj biznis. Psiholozi smatraju da energičan otac-osnivač biznisa želi, ukoliko se biznis uspešno odvija, da doživotno zadrži kontrolu nad njegovim funkcionisanjem, i da se uvek pita, kada je reč o donošenju strateških i drugih važnih odluka. Ambiciozan, i u nekom smislu egocentričan, otac smatra da je on kao osnivač i pokretač biznisa koji se sada uspešno odvija najpozvaniji i da i dalje odlučuje po krucijalnim pitanjima koja se odnose na taj biznis. On je, po njegovom mišljenju to, kao osnivač biznisa i zaslužio, a pored toga on ima najviše znanja i iskustva u vođenju opredeljenog posla, jer je na tom poslu najviše i najduže bio angažovan. Ambiciozan i egocentričan otac takođe smatra da su njegovi naslednici, sinovi i ćerke još neiskusni, brzopleti i neobuzdani, da bi on na njih - može biti i samo jedno dete (sin ili ćerka) preneo teški i odgovorni "teret" upravljanja porodičnom firmom.

Slično ponašanje kao opisani otac može da izražava i ambiciozna, odlučna i egocentrična majka, koja je osnivač ili glavni "igrač" u vođenju odgovarajućeg porodičnog biznisa. Ovo je u praksi ipak ređi slučaj, pošto je dokazano da su majke, u principu, emocionalno popustljivije prema deci i njihovim zahtevima, nego što je to slučaj sa ambicioznim očevima. Emocionalno senzibilne majke posebno znaju da budu popustljive prema zahtevnim sinovima - posebno jedincima, čak i kada pred njih postavljaju nerazumne zahteve. Navedeno, kada je reč o porodičnom biznisu, može u realnoj praksi ovog biznisa da napravi velike probleme.

Emotivna veza između odraslih ćerki i roditelja, posebno kada je reč o ocu preduzetniku je obično znatno bliža, nego što je veza oca i sina. Shodno navedenom, ćerke uključene u porodični biznis su spremnije da se, u obavljanju svoga posla, striktnije drže uputstava, naredbi i pravila očevog menadžmenta, nego što je to slučaj sa ambicioznim sinovima. Ambiciozni, nadobudni i egocentrični sinovi - željni vlasti, finansijske moći i društvenog uvažavanja, često žele da se smena generacija u njihovom porodičnom biznisu brže odigra, i da oni zauzmu zaslužno mesto njihovih roditelja.

Posmatrano sa psihološkog aspekta tu se ispoljava i određeno istopolno a međugeneracijsko rivalstvo između oca i sina, koje je i u kliničkoj i u poslovnoj psihologiji dosta tretirano i obrađivano.

Kao osnove međugeneracijskog porodičnog neslaganja, koje se može pojaviti i manifestovati unutar organizacije i menadžmenta porodične firme, mogu biti i različita znanja o biznisu koji obavljaju, a sa kojim (znanjima) raspolažu stariji i mlađi članovi porodice. Opšte je poznato da su osnivači biznisa, koji je pokrenut pre više decenija, nosioci i čuvari tradicionalnih znanja, koja su bila veoma aktuelna i validna kada je porodično preduzeće tek bilo osnovano. Mnogi od tih osnivača, a sada top menadžera, i dalje velikim delom ili u celosti i dalje koriste ta znanja i prateće veštine, koja su im omogućila da održe i razviju svoje porodično preduzeće. U navedenom smislu potpuno je drugačija situacija sa mladim generacijama, koje su se tek posle nekoliko decenija uključile u porodični posao. Ove mlade osobe, sinovi i/ili ćerke osnivača porodičnog biznisa i tekućeg top menadžera, kroz sistem školovanja i/ili kroz sistem druge oficijelne ili neoficijelne obuke, stekle su po pravilu, i brojna moderna znanja i veštine, koje je u međuvremenu iznedrio naučno tehnički progres, koji se na planetarnom nivou ubrzano odvija. Reč je pre svega o znanjima i veštinama informaciono-komunikacionog karaktera, a takođe i o znanjima i veštinama vezanim uopšte za korišćenje tzv. "veštačke inteligencije". Rezultati sudara između roditeljskog autoriteta i mladosti, odnosno između starih i tradicionalnih znanja i veština i novih modernih znanja i veština, po pravilu su uvek neizvesni. U navedenom sukobljavanju nekada pobede stare vrednosti, a nekada pobede nove vrednosti. Svaki slučaj po ovom pitanju je poseban i specifičan.

Sukob između braće i/ili sestara u porodičnom biznisu takođe nije redak i neuobičajen. Reč je o neposrednoj rodbini, koja je nasledila porodični biznis u drugom naslednom redu. Kao uzroci ovih sukoba mogu se pojaviti:

- koncepcijska neslaganja vezana za različite ideje, kako dalje voditi i razvijati biznis,
- interesna neslaganja čiji su uzroci različiti interesi koje pojedini članovi porodice - braća i/ili sestre, ili drugi, imaju u vezi dalje sudbine nasledenog porodičnog biznisa,
- psihološka komunikacijska neslaganja uključenih članova porodice, koja se lako mogu preneti i na dva prethodno navedena sadržaja i oblika neslaganja.

U oceni uzroka i manifestacija neslaganja koja se u domenu porodičnog biznisa mogu pojaviti između braće i/ili sestara treba imati u vidu jednu činjenicu. Reč je o tome da su sve osobe, i ako su najčešće odrasle u istoj porodici, ipak posebne ličnosti - sa posebnim naravima i karakterima, sa posebnim intelektima i svakako i sa posebnim ličnim interesima vezanim za konkretan porodični biznis. Sve navedene i druge nenavedene posebnosti, po prirodnom toku stvari, doprinose često i posebnim stavovima, kada se odlučuje o nekim bitnim ili manje bitnim pitanjima vezanim za konkretan porodični posao.

Po navedenom pitanju interesantan je i odnos koji se često formira između starijeg i mlađeg brata, odnosno između starije i mlađe sestre. Uobičajeno je pravilo da stariji brat gleda mlađeg brata pokroviteljski – sa visine, smatrajući da je on (mlađi brat) manje sposoban i spreman da rešava složene porodične poslovne zadatke. Sličan odnos, ali u manjem obimu, se formira često i između starije i mlađe sestre, gde starija sestra ne malo puta preuzima ulogu savetodavca mlađe sestre, svakako ukoliko joj ona to dozvoli. Ovako superioran i inferioran porodični status i odnos između starijeg i mlađeg deteta osnivača biznisa, može vremenom - ako su mlađa deca ambiciozne i samosvojne ličnosti, da dovede do nesporazuma i sukoba između njih. Ambiciozni mlađi članovi porodice po pravilu žele ravnopravnu ulogu, kada je reč o donošenju poslovnih odluka. Neki ambiciozni mlađi članovi porodice, u nekim porodicama i porodičnim firmama, ne zadovoljavaju se čak ni sa ravnopravnom ulogom u porodičnom poslovnom odlučivanju, već teže da njihova poslovna uloga i njihov porodični poslovni status, u odnosu na druge članove porodice - posebno u odnosu na braću i/ili sestre, bude superioran.

Ne treba posebno isticati da je poslovno-koncepcijsko i psihološko slaganje između braće i/ili sestara, najbolja komunikacijska i poslovna opcija, koja porodici i biznisu koji porodica vodi, pruža izuzetno povoljne uslove za napredak kako porodice, tako i biznisa. Iskustva iz poslovne prakse najuspešnijih porodičnih preduzeća pokazuju da preduzeća gde su odnosi između uključenih članova porodice zasnovani na međusobnom poverenju i uvažavanju ostvarila i da i dalje ostvaruju izuzetne poslovne rezultate. U psihološkom miljeu međusobnog poverenja i uvažavanja lako se stvaraju osnove i za razumnu i racionalnu podelu poslovnih uloga u menadžmentu i poslovanju, što je u svakom slučaju i bitan činilac uspeha u poslovanju svakog porodičnog preduzeća.

Sukobi ostalih uključenih članova porodice, su takođe izvesni u brojnim složenim situacijama upravljanjem opredeljenim porodičnim biznisom. Nesumnjivo je da i ovi sukobi mogu da budu veoma toksični i da sa svoje strane ugroze redovno poslovanje i integritet opredeljenog biznisa. Poznato je da se u biznisu porodičnog tipa mogu pojaviti i poslovno funkcionisati i drugi zainteresovani članovi porodice. Mogu se pojaviti očuh, maćeha, polubraća i/ili polusestre, kao i drugi bliži ili dalji članovi porodice. Kao što se može zaključiti, svaki veliki porodični biznis, naročito ako je uspešan, može predstavljati stecište prave “galerije persona”, različitih godišta, obrazovnih, interesnih i drugih određenja.

Zavisno od razvijenosti biznisa, može se govoriti o većoj ili manjoj uključenosti članova uže ili šire porodice, a samim tim i nedostacima ili benefitima koje se mogu izvući iz takve postavke. Ukoliko se radi o većem broju učesnika u porodičnim, rukovodnim i poslovnim timovima, i po tom osnovu ispoljenih različitih interesa smatra se da po prirodi stvari to komplikuje međusobne interpersonalne odnose uključenih učesnika, i svakako komplikuje upravljanje i rukovođenje konkretnim porodičnim preduzećem.

Upravljanje porodičnim preduzećem, u uslovima podeljenih interesa i nadležnosti, podseća na upravljanje brodom na reci ili na moru punom podvodnih (nevidljivih) ili nadvodnih (vidljivih) stena koje, tokom cele vožnje, treba pažljivo uočavati i posmatrati, kako bi se ove stene izbegle i brod bezbedno vodio ka svome odredištu.

Zbog različitih ličnih interesa članova porodice, porodična povezanost se može pretvoriti u slabost, odnosno nespремnost da brzo i elastično reaguje kada su potrebne promene jer svako vuče na svoju stranu, nasuprot stabilnosti koju ima porodično povezana grupa, odnosno težnja ka dugoročnim ciljevima i želje da se poštuje tradicija. Kritična tačka porodičnog biznisa je i problem trajanja, pri čemu se mnoga porodična preduzeća gase prilikom smene generacija i to najčešće kada naslednici nisu spremni, ili nisu zainteresovani da nastave nasledeni posao. U tom kontekstu na poslovanje i razvoj brojnih porodičnih preduzeća, u teoriji se obrađuju a u praksi najčešće ističu:

- suprostavljени pogledi starijih i mlađih generacija po pitanju strateškog i tekućeg poslovanja i pitanja
- nasleđivanja i po toj osnovi upravljanja i rukovođenja porodičnom firmom, kada dođe do prirodne biološke smene generacija.

U nastavku rada biće više reči o predhodna dva ograničavajuća faktora razvoja poslovanja porodičnog biznisa, ali pre toga treba naglasiti da, postojanje velikog broja učesnika u porodičnom poslovnom okruženju i vođenju posla, ne mora obavezno da predstavlja negativnu činjenicu i hendikep porodične firme. Zbog opšte prihvaćenog stanja da “više očiju više vide”, ovo pre može biti prednost, nego što je negativnost ovakvog vida poslovanja. Takođe više zainteresovanih i uključenih učesnika u određenom zajedničkom porodičnom preduzeću ojačava kadrovski potencijal tog preduzeća i svakako njegov poslovni i personalni, a zatim ekonomski i društveni ugled.

Znanje o prednostima i manama porodičnih preduzeća, posebno u uslovima nastupanja krize koja može da biti različitog karaktera, pomaže odgovornim članovima porodice u kontroli negativnih uticaja i iskorišćavanju pozitivnih. Treba naglasiti da i po pitanju predhodno analizirane problematike se ne može apsolutno generalisati, već svako porodično preduzeće treba posmatrati kao posebnu celinu, sa svojim pozitivnim ali i negativnim specifičnostima, a istina je izgleda, uvek negde na sredini.

5.3. SUPROSTAVLJENI POGLEDI I PLANOVI STARIJIH I MLADIH GENERACIJA

Uočeno je, da se u navedenom smislu, pogledi starije i mlađe generacije često i dijametralno razlikuju, što je svakako uslovljeno konkretnom situacijom u kojoj se porodični biznis nalazi, a takođe i ličnim stavovima osnivača biznisa, odnosno starijih generacija top menadžera, sa jedne strane i njihovih naslednika tj. mlađih generacija, sa druge. Navedene razlike u poslovnim i ličnim stanovištima vezanim za konkretan biznis mogu biti pozitivne, što se dešava u svim onim situacijama kada je porodični biznis, zbog zastarelosti programa rada, tehnologije i/ili marketinga, u stagnaciji, i/ili kada ga sa novim mladalačkim poslovnim idejama i aktivnostima, treba modernizovati i revitalizirati. Ispoljene razlike u koncepcijskim stanovištima između starije i mlađe generacije mogu međutim da se ispolje i u negativnom smeru, što se dešava kada mladi učesnici menadžmenta insistiraju na nekim drastičnim poslovnim promenama, koje su neproverene ili teško sprovodive, što porodično preduzeće, ako se usvoje i izvedu te promene, može da dovede do velikih problema, pa čak i do propasti.

U načelu opšte je poznato da su starije osobe, koje upravljaju određenim biznisom, manje sklone da izvode neproverene rizične poduhvate, nego što je to situacija sa mladim menadžerima. Treba svakako pritom istaći i činjenicu da pojmovno postoje dve vrste starosti. To su:

- kalendarska starost, koja označava broj godina koje je određena osoba nakupila tokom svoga života, i
- biološka i psihološka starost, koja je označava kako se određena osoba oseća i kako se ponaša, nezavisno od broja godina života.

Prilikom ocenjivanja sposobnosti određenih menadžera za donošenje i sprovođenje i određenih odluka, treba imati u vidu ove dve vrste starosti, zbog toga što one imaju veliki uticaj na usvajanje određenog stila rukovođenja koji se nadalje odražava na celokupnu kulturu i način rada organizacije.

Koncepcijske razlike između starijih generacija top menadžmenta porodičnih preduzeća i njihovih naslednika najčešće se izražavaju po tri bitna pitanja, od čijeg uspešnog rešavanja zavisi i poslovna budućnost konkretnog porodičnog biznisa. To su:

- tekuće poslovanje firme,
- budući razvoj porodičnog biznisa, i svakako
- pitanje nasleđivanja.

U principu, po pitanju tekućeg poslovanja porodičnog biznisa, ukoliko se konkretni biznis uspešno odvija, ima najmanje razloga da dođe do neslaganja stavova između starijih i mlađih generacija porodičnog menadžmenta. Niko nije protiv uspeha, pa to svakako nisu ni naslednici osnivača biznisa, tj. vlasnika biznisa ili tekućeg top menadžera.

Koncepcijske intervencije mlađih članova porodičnog poslovnog tima mogu se pojaviti samo u domenu predlaganja nekih inovativnih mera, čija će primena dovesti do svrsishodne i korisne modernizacije procesa rada. Modernizacija može da se manifestuje u organizacionom, tehnološkom i/ili marketinškom smislu. Konstruktivni predlozi mlađih učesnika porodičnog biznisa usmereni na bolju i delotvorniju podelu radnih uloga, na kupovinu nove i modernije opreme i/ili na poboljšanje metoda promocije preduzeća i njegovih proizvoda i/ili usluga, svakako da neće naići na otpor starijih generacija porodičnih top menadžera koji vode određen biznis.

Koncepcijske razlike između starijih i mlađih generacija, koji su zajednički učesnici porodičnog biznisa, mogu biti izraženije kada je reč o daljem razvoju porodičnog preduzeća. Kao teorijski i tehnološki obrazovaniji i kao upućeniji poznavaoi određenih tehnoloških, marketinških i finansijskih inovacija, koje preplavljaju savremenu privredu i društvo, predstavnici mlađe generacije mogu biti zagovornici određenih inovativnih poteza i promena drastičnog karaktera, koji mogu iz osnova da promene sadržaj i način poslovanja porodičnog preduzeća. Tako na primer mladi članovi porodičnog tima mogu roditeljima-ocu i/ili majci, koji su u poziciji vlasnika i top menadžera, predložiti da porodično preduzeće iz osnova promeni program i sadržaj svoga poslovanja, i da se u budućnosti počne baviti nekim drugim, po njima prosperitetnijim poslovima. Ne ulazeći pritom u to da li su izneti predlozi ispravni i konstruktivni, ili nisu, ističem da se u situacijama realne poslovne stvarnosti, starije generacije, odnosno roditelji, pogotovu ako im postojeći posao dobro ide, najčešće opiru da usvoje predloge svoje dece ili drugih naslednika. Navedeni top menadžeri, vlasnici firme i roditelji, po pravilu su proveli više godina, a ponekad i decenija da bi u hodu usavršavali i uspešno vodili postojeći porodični biznis i posebno, ako su psihološki rigidne osobe, teško mogu da prihvate da se taj biznis ugasi i da se krene sa nečim za njih, potpuno novim i rizičnim. Izuzetak mogu da naprave jedino u tom slučaju, ako se postojeći biznis, koji su oni pokrenuli i razvijali, sada loše odvija, sa nemogućnošću da se naprave neke izmene i uvedu promene koje će učiniti da se biznis revitalizuje a tako i ponovo “stane na svoje noge”. U takvim situacijama stariji članovi porodice su spremniji – mada psihološki i tada često nerado, da poslušaju svoje naslednike i da se okrenu ka novom biznisu.

Činjenica je ipak da najveći nesporazumi i sukobi između roditelja - vlasnika biznisa i njegovih naslednika, mogu da nastanu, i u praksi nastaju, kada se pokrene pitanje nasleđivanja porodičnog biznisa. Ovo pitanje je posebno izazovno i osetljivo kada osnivač biznisa ima više naslednika, pri čemu - zbog prirode posla, samo jedan od tih naslednika može da preuzme ulogu vlasnika biznisa, odnosno ulogu top menadžera.

Kakvog će sadržaja i intenziteta ispoljavanja, ovi nesporazumi i sukobi biti u konkretnoj situaciji, svakako zavisi i od psiholoških naravi i karaktera svih potomaka koji pretenduju na privlačno nasleđe. Zavisi svakako i od njihovog međusobnog interpersonalnog odnosa, tj. da li se međusobno vole i uvažavaju ili se ne vole i ne uvažavaju. Međusobno slaganje ili neslaganje braće i/ili sestara po brojnim pitanjima, pa i po pitanjima nasleđivanja imovine od ostavioca, tj. prethodne generacije vlasnika zavisi u principu od tri grupe činioca:

- porodične kulture, tj. da li su u porodici u kojoj su odgajeni i odrasli, njihovi odnosi bili zasnovani na ljubavi i međusobnom razumevanju, ili na toksičnom rivalitetu;
- lične naravi i karaktera svakog člana porodice - naslednika biznisa, ponaosob, pošto brojna iskustva iz prakse pokazuju da urođena narav i karakter – dobra ili loša, često izbija na površinu zbivanja, čak i dosta nezavisno od ukodiranog porodičnog vaspitanja,
- ličnih poslovnih, materijalnih ili drugih interesa takođe svakog naslednika porodičnog biznisa ponaosob, pri čemu treba istaći da na ove interese, mogu da utiču i u praksi utiču i njihovi supruzi odnosno supruge ili drugi u njihovoj užoj ili široj familiji uticajni pojedinci.

Šanse za uspeh u preuzeimanju preduzeća za mladog člana porodice rastu ako što ranije preduzme razne operativne aktivnosti, pri čemu bi bilo korisno da ovaj član porodice prođe kroz sve oblasti poslovanja kako bi se sa njima adekvatno upoznao i na taj način stekao uvid u celokupno poslovanje preduzeća, što će omogućiti i da ga ostali, u biznis uključeni članovi bolje prihvate. Postojećim članovima porodičnog preduzeća, može da zasmeta činjenica da mlađi član porodice preuzima kontrolu nad poslovanjem i upravo zbog toga treba da u periodu tranzicije i prenosa vlasništva bude u preduzeću, da radi sa ostalim članovima kako bi dokazao svoje sposobnosti i opravdao buduću ulogu koja mu je dodeljena. Korisno je i da odlazeći vlasnik porodičnog biznisa ostane u blizini još neko vreme, kao savetnik nasledniku što mu može pomoći kasnije u donošenju poslovnih odluka. Idealna situacija je kada postoji slaganje ličnosti i stavova između ostavioca i naslednika, pri čemu se finaliziranje prenosa vlasništva brzo realizuje i sa najvećim koristima, nasuprot nekompatibilnosti ličnosti aktera u transakciji kada kao što je već poznato, postoji mogućnost nastanka velikih sukoba.⁵¹

5.4. ŠANSE I OPASNOSTI OD SMENE GENERACIJA U PORODIČNOM BIZNISU

Poznavaoci porodičnog biznisa su jedinstveni u stavu da je pitanje nasleđivanja, odnosno smena generacija u porodičnom preduzeću, ključni činilac daljeg uspeha ili neuspeha tog preduzeća. Da li će uspeh ili neuspeh krasiti dalju istoriju konkretnog porodičnog biznisa - posle dolaska mlađeg top menadžmenta, zavisi od strateških i operativnih poteza koje će naslednici, novi top menadžeri, povlačiti u upravljanju i rukovođenju u tom preduzeću.

Dobra pretpostavka da će se nasleđeno porodično preduzeće razvijati u pozitivnom smeru je činjenica da je nova generacija top menadžera stručno obrazovana i profesionalno osposobljena za vođenje nasleđenog porodičnog biznisa. Ukoliko kvalitetno obrazovanje i profesionalnu stručnu osposobljenost novog rukovodećeg kadra, takođe prate inspirativne i ambiciozne ideje koje su realne i moguće, a imaju za cilj dalji uspešni razvoj i vođenje preuzetog biznisa svakako su dobra pretpostavka da će porodična firma opstati na opsluživanom tržištu i da će se i dalje razvijati i jačati. U ovom delu rada se ne ulazi u pitanje (ono se obrađuje u narednim poglavljima) da li će se konkretna porodična firma, sa naslednicima, tj. novim top menadžerima i dalje razvijati na istim programskim, tehnološkim i marketinškim osnovama, kako je se i ranije razvijala, ili će novi vlasnici i rukovodioci firme izvoditi diverzifikaciju (uraznoličenje) dotadašnjeg programa poslovanja, svakako, uz primenu i implementaciju i odgovarajućih maštovitih inovacija.

Ukoliko je konkretna situacija drugačija, pa posle biološkog ili drugog odlaska dosadašnjih preduzetnika, odnosno top menadžera, firmu naslede i nastave da vode stručno i profesionalno neobrazovani naslednici, koji za vođenje preuzetog porodičnog biznisa nemaju nikakve planove i ideje, niti imaju odgovarajuće profesionalne ambicije, ili su im ambicije pak – ako ih imaju nerealne, sve to može da predstavlja početak kraja do juče uspešnog porodičnog preduzeća. Poseban problem za nasleđeno preduzeće mogu da predstavljaju egocentrični naslednici, koji smatraju da, u pogledu nasleđenog i preuzetog biznisa, sve znaju i sve mogu, i da im iz tih razloga ne treba nikakva savetodavna, niti akciona pomoć kvalifikovanih stručnjaka sa strane. Egocentrizam je jedna od najtežih bolesti narcisoidnih i nadobudnih preduzetnika i menadžera, koja može da uništi njih lično i da istovremeno uništi ili teško ošteti preduzeće koje im je povereno na upravljanje.

Jedan od najefikasnijih načina očuvanja porodičnog biznisa je prihvatanje profesionalne preporuke koja podrazumeva:

- planiranje smene generacija na vreme
- formalizovanje interne organizacije
- razvijanje široke poslovne interne i eksterne mreže odnosa i
- uključivanje zaposljenih i izvan porodice u upravu preduzeća

Ovakve preporuke proističu iz saznanja da je uspeh porodičnog biznisa zavisi od kvaliteta i efikasnosti porodičnih, ali i neporodičnih menadžera koji kao posebno angažovani često pozitivno utiču na rast i razvoj preduzeća. Za uspeh porodičnog preduzeća, pored spremnosti da se u posao uključe i menadžeri koji nisu deo porodice neophodno je i obezbediti pažljivo praćenje tržišta, obezbediti kvalitetan asortiman proizvoda i usluga, ostvarenu dobit reinvestirati i isključiti nekompetentne članove porodice, koji nisu spremni za prilagođavanje poslu. Ukoliko se nema ovakav pristup u vođenju porodičnog biznisa, znači da preovladavaju egoistične lične emocije koje mogu voditi do štetnih delovanja koja nemaju podršku u racionalnom razmišljanju.

***DRUGI DEO - PRIMENJIVOST STRATEGIJSKIH OPCIJA U
PORODIČNOM POSLOVANJU***

6. STRATEŠKE MERE ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA I PREVAZILAŽENJE SUKOBA INTERESA ZBOG RAZLIČITIH MOTIVACIJA U PORODIČNOM PREDUZEĆU

Osnovni proces strategijskog menadžmenta za porodična i neporodična preduzeća je sličan. Sličnost proizilazi iz činjenice da strategija mora biti jasno formulisana, implementirana i kontrolisana u skladu sa postavljenim ciljevima. Ono što menadžment porodičnog preduzeća razlikuje od menadžmenta neporodičnog preduzeća je to što porodični uticaj, interes i vrednosti imaju veliki značaj i uticaj na strategijske odluke i performance porodičnog preduzeća. Razlike se ogledaju u postavljenim ciljevima, kao i načinima na koje se sprovodi proces i ko učestvuje u procesu. Jasno je da ciljevi moraju biti definisani, kao i implementirane strategije i procesi za njihovo dostizanje pri čemu će u porodičnim preduzećima, porodični vlasnici imati uticaj na svaki korak u procesu, dok u neporodičnim preduzećima, porodica će u najboljem slučaju imati indirektan uticaj. Sa koliko će uspeha jedno preduzeće izvršavati svoje zadatke uzimajući u obzir mogućnosti i pretnje kako iz internog tako i iz spoljnog okruženja zavisi od performansi preduzeća.⁵²

Ono o čemu menadžeri i rukovodioci porodičnih preduzeća moraju posebno da vode računa su konflikti, pri čemu je obavezno ustanoviti metode i načine prevazilažinje konflikata koji je skoro nemoguće izbeći. Važno je da menadžeri shvate da su konflikti u poslovanju inherentni organizacijama i da ih je nekada teško kanalisati i kontrolisati, jer su oni u osnovi zapravo autonomni procesi. Mogućnost za pojavu konflikta raste kada ima premalo ili previše komunikacije. Povećanje verovatnoća nastajanja konflikta raste i sa povećanom heterogenošću tima, stilova vođstva, sistema nagrađivanja a samim tim i stepena zavisnosti između članova uključenih u jedan tim, ili između različitih timova. Treba obratiti pažnju takođe i na lične varijable koje mogu dovesti do konflikta, kao što su: sistem vrednosti, individualne osobenosti i razlike, pa tako i stepena autoritarnosti i dogmatizma.

Zato izbegavanje ili sprečavanje konflikata nije opcija a nije ni poželjno, jer kao što je već naglašeno treba uticati na konflikt tako da se on razvije u nešto produktivno, sa pozitivnim posledicama za članove tima, preduzeće i za porodicu. Važno je lociranje problema, odnosno shvatanje gde je izvor problema i koja je najčešća vrsta konflikta u porodičnom preduzeću kako bi se pomoglo u razrešavanju konflikta, postavljanjem dijagnoze i podučavanjem svih članova porodičnog preduzeća kako na najbolji način upravljati konfliktima.

Neki teoretičari smatraju da su organizacioni konflikti, zapravo štetni za efikasnost tima i funkcionisanje organizacije, a neki ga, pak, vide kao korisnog u određenim okolnostima.

Konflikti sa kojima se sve organizacije suočavaju se karakterišu kao:⁵³

- konflikt odnosa koji izbija kada postoje nepremostive razlike između članova tima,
- konflikt zadatka koju postoji tamo gde se članovi tima ne slažu kako izvršiti radni zadatak i podrazumava neslaganje kako izvršiti radni zadatak tako da donese povoljne rezultate.

Određeni oblici konflikta pozitivno se odražavaju na rezultate rada, i to u situacijama kada timovi nakon razrešavanja nesuglasica u vezi sa nastalim problemom donose bolje odluke. Sa druge strane neki oblici konflikta imaju i negativne posledice i to u situacijama kada se konflikt meša sa efikasnošću tima i zadovoljstvom posla.

Ukoliko se radi o konfliktu zadatka, racionalnim i nesubjektivnim pristupom se omogućava razmena informacija, razmatraju se oprečna mišljenja, vrši se analiza i procenjivanje radnih aktivnosti, a samim tim se pomaže članovima tima u stvaranju novih ideja.

Nasuprot tome, konflikti između članova tima, obuhvataju i neslaganje u pogledu pristupa, vrednosti i stilova rukovođenja što štetno utiče na ishod zadatka jer upravo ova vrsta konflikta izaziva negativne emocije koje mogu umanjiti kako pojedinčeve tako i performanse grupe.

Kao rezultat suočavanja sa konfliktima i uopšte neizvesnim situacijama na poslu javlja se stres koji opet sa svoje strane može biti loš i voditi do negativnih rezultata ili može služiti kao podsticaj za ulaganje dodatnog napora koji može da podstakne postizanje pozitivnih rezultata. Stres kao prepreka se odnosi na stres koji podrazumeva preterana, nepoželjna ograničenja koja ometaju sposobnost pojedinca da postigne ciljeve, pri čemu on ometa lični rast i dostignuće i obično je povezan sa lošim rezultatima. Sa druge strane suočavanje sa stresom može rezultirati osećajem ispunjenosti i dostignuća, pri čemu on može uticati na poboljšanje performansi uključenih članova i samim tim povećati zadovoljstvo poslom. Ovakva situacija nastaje upravo kao nagrada za efikasno i dobro suočavanje sa stresom koji je nastao usled nagomilavanja posla, vremenskog pritiska i veće odgovornosti.

Da bi se smanjila količina stresa u realizaciji poslovanja ili se pak uticalo na to da stres rezultira unapređenjem posla, neophodno je da menadžment savetuje članove svog tima kako da se razviju načine za suočavanje sa stresom i da nauče da upravljaju njime, pri čemu se porodičnim preduzećima svakako savetuje isključivanje krutih pravila i politika. Neki od dobrih načina za efikasno prevazilaženje stresa mogu biti i razvijanje otvorene komunikacije sa svim članovima porodičnog tima, davanje priznanja i nagrada za posebne uspehe i doprinose i obezbeđivanje prijateljskog radnog okruženja.

Zavisno od programa i sadržaja rada, kao i zavisno od profesionalnih, radnih i karakternih performansi članova tima, koji upravljaju i rukovode odgovarajućim porodičnim preduzećem, tako i mere koje se mogu preduzeti radi prevazilaženja sukoba njihovih interesa i motivacija, mogu biti veoma različite. Kada se razmišlja o odabiru načina i merama za prevazilaženje napetog i toksičnog stanja nastalog zbog neusaglašenih pojedinačnih interesa odgovornih osoba, mora se poći od toga da razmatrane mere moraju da budu dobro osmišljene i usaglašene sa stavovima svih odgovornih osoba, koje odlučuju o konkretnom biznisu. U teoriji se navode, a u praksi su već uspešno primenjivane sledeće strateške mere, odnosno strategije navedenih određenja:

- strategije usmerene na ličnosti odgovarajućih i za posao odgovornih članova porodice,
- strategije usmerene na posao,
- strategije usmerene na optimalnu raspodelu i preraspodelu nadležnosti i odgovornosti pojedinih, u rad uključenih članova porodice,
- strategije usmerene na podelu deljive imovine porodičnog preduzeća u cilju “smirivanja uzavrelih strasti”,
- strategije zasnovane na redefinisane rukovodećih uloga i poslovnih funkcija, svih relevantnih, u biznis uključenih članova porodice,
- strategije zasnovane na profesionalizaciji menadžmenta porodičnog preduzeća, uključivanjem stručnjaka sa strane,
- ostale strategije primerene datoj konkretnoj situaciji.

Poznato je da se porodični interes i vrednosti prožimaju kroz ciljeve i zadatke koji su postavljeni od strane preduzeća, ali je važno razmotriti intenzitet uticaja porodičnih veza u strategijama kako bi se stekao uvid u različite alternative koje se razmatraju. Treba naglasiti da od načina kako porodica percipira uloge neporodičnih menadžera zavisi da li će konstruktivna evaluacija, kao i kontrola odluka i akcija biti lakša ili teža, jer se zna da porodično učešće u implementaciji strategija pretvara ovaj proces u veoma dinamičan i visokoverovatan proces.

6.1. STRATEGIJE USMERENE NA LIČNOSTI ODGOVORNIH ČLANOVA PORODICE

Strategije ovog tipa su prevashodno psihološkog karaktera i primenjuju se od strane odgovornih top menadžera u svim onim situacijama kada se proceni da su nastali problemi u porodičnom preduzeću prevashodno zasnovani na emocionalnim i psihološkim osnovama. Reč je o tome da obavljene analize ispoljenih problema ukazuju na to da pojedini članovi su zapravo nezadovoljni članovi porodičnog tima, i koji kroz svoj rad i ponašanje izražavaju otvoreno ili prikriveno nezadovoljstvo, pri čemu su oni najčešće subjektivno iritirani svojim poslovnim i ličnim statusom koji imaju u konkretnom preduzeću.

Dodeljeni status može pritom biti rezultat ličnog subjektivnog doživljaja nezadovoljnog člana porodice, a može biti i objektivno ili subjektivno nametnut navedenom.

Pošto se svako nezadovoljstvo, koje se ispoljava unutar porodice, manje ili više, reperkutuje i na rad i poslovanje, u biznis svih angažovanih članova porodice, neophodno je da odgovorni top menadžer (osnivač biznisa ili drugi), pažljivo prouči uzroke ispoljenog nezadovoljstva iritiranog člana porodičnog tima, da bi u vezi ispoljenog problema preduzeo odgovarajuće i blagovremene mere.

U preduzimanju mera za sanaciju poremećenih međuljudskih odnosa unutar porodičnog preduzeća, svakako treba početi od neposrednih aktera ispoljenog nezadovoljstva. Prvo što treba uraditi u takvoj situaciji jeste da se kroz neposredni diskretan razgovor top menadžera firme, sa nezadovoljnim članom porodice, tačno i jasno utvrdi šta je uzrok njegovog ili njenog nezadovoljstva. Drugim rečima da se utvrdi da li je ispoljeno nezadovoljstvo zasnovano na objektivnim činocima, ili su u pitanju subjektivni faktori neprilagođenosti konkretne osobe režimu rada i poslovanja, koji se primenjuje u konkretnom preduzeću.

Objektivno utvrđeni činoci nezadovoljstva i nesporazuma predstavljaju bazičnu osnovu za dalje rešavanje ne samo poslovnog već nesumnjivo i porodičnog problema, ukoliko je nezadovoljni član kolektiva istovremeno i član porodice. Ovde ponovo valja naglasiti da se porodična preduzeća, po radu u poslovanju, a takođe i po ispoljenim posebnostima, po brojnim pitanjima strateškog ili operativnog karaktera, znatno razlikuju od klasičnih neporodičnih preduzeća. Drugim rečima svaki potez ili stav ovlašćenog top menadžera porodičnog preduzeća, koji je po svom bazičnom određenju porodičnog karaktera, povratnom putanjem može da utiče i na odvijanje poslovnog procesa. Analogno i obrnuto tome, i svaki potez ili stav istog menadžera po određenom poslovnom pitanju, može da ima, i najčešće ima i odgovarajuće međuljudske porodične konsekvence.

Tako na primer kada se desi da neki radnik ili niži (podređeni menadžer) u neporodičnom preduzeću i pored upozorenja i opomene nadređenih rukovodilaca, ne ostvaruje zadovoljavajuće radne rezultate, takav radnik se najčešće premešta na niže statusno mesto ili otpušta. Jasno je da se iste mere ne mogu nikako primeniti prema sličnom radniku, poslovno angažovanom u porodičnoj firmi, u statusu nekog radnika i/ili menadžera, ali i u statusu člana porodice. Većina osnivača biznisa, odnosno top menadžera porodične firme neće nerazumno žrtvovati poslovni status svoga supruga ili supruge, ili svoga deteta, da bi tako ugrozio porodični status i porodični odnos između sebe i tog, za konkretni posao, neodgovarajućeg člana kolektiva odnosno člana porodice.

Rešenja koja se traže i nalaze u takvim, za porodični biznis, problematičnim situacijama mogu biti veoma različita. U svakom slučaju porodično odani, a poslovno iskusni top menadžeri, načešće pokušavaju da reše nastali problem sa iskrenim razgovorima, koje obavljaju sa nezadovoljnim članom kolektiva i članom porodice.

Ukoliko su prigovori nezadovoljnog člana kolektiva i porodice zasnovani na objektivnim osnovama, top menadžer porodične firme u tom slučaju, odgovarajućim kadrovskim premeštajima ili drugim kadrovskim i poslovnim rešenjima, preuzima mere – da se u dogovornoj saglasnosti sa nezadovoljnim akterom navedenih zbivanja, problem reši na najlakši i najbezbolniji način. Znatno veći je problem ako su prigovori nezadovoljnog člana porodice, koji je istovremeno i član kolektiva, neosnovani i u srži ekstremno subjektivnog karaktera.

Kada se desi situacija da nikakav korektan razgovor ne može da pomogne da se “zalutali” član porodice i član porodičnog poslovnog kolektiva vrati na pravi put, jer uporno tvrdi da mu se u porodičnom preduzeću umanjuje zasluženi status i čini nepravda, u tom slučaju top menadžeru porodičnog preduzeća jedino preostaje da donese i da sprovede neku od sledećih mera:

- Prva mera je da se izađe u susret nerazumnim zahtevima nezadovoljnog člana porodice, i da mu poveri status koji uporno traži. Pritom svakako i da se preuzmu odgovarajuće otvorene i/ili prikrivene mere, u cilju umanjenja ili neutralisanja negativnih posledice i štete, koje novopostavljeni menadžer (konkretni član porodice), može da napravi na svom novom radnom mestu. Reč je o radnom mestu menadžera ili drugom odgovornom radnom mestu, koje navedeni član porodice po svojim poslovnim i ličnim performansama, ne zaslužuje i na kom ne može kvalitetno da obavlja postavljene radne zadatke koje je preuzeo.

Ovo rešenje ponekad može da se pokaže, i za porodicu i za porodični biznis, kao najbolje, jer će u tom slučaju novopostavljeni menadžer reagovati na jedan od dva alternativna načina:

1. U izvesnim slučajevima prepotentni i ambiciozni član porodice, koji je premešten na radno mesto koje ne može kvalitetno i odgovorno da pokriva, može ponovo tražiti novi premeštaj, unutar porodičnog preduzeća, na neko drugo radno mesto, koje je manje zahtevno i manje odgovorno ili
 2. u drugim slučajevima ambiciozni član porodice, koji je po svom ličnom zahtevu premešten na drugo statusno superiorno i više radno mesto, pošto se upozna sa zahtevima toga radnog mesta, može preduzeti mere da se dodatno obrazuje i profesionalno osposobi, da bi na tom radnom mestu uspešno obavljao svoje odgovorne poslove i radne zadatke. Ovakvo rešenje sigurno najviše odgovara i porodici i porodičnoj firmi, što samo može da raduje osnivača firme odnosno top menadžera, koji je u datoj situaciji postupio na najbolji način.
- Druga opciona mera, koja je donekle u skladu sa zdravom porodičnom i poslovnim politikom jeste i da se predloži ambicioznom članu porodice, koji traži statusno više radno mesto, da se objektivno testiraju njegova znanja i sposobnosti za obavljanje radnih zadataka tog traženog radnog mesta.
Ako se utvrdi da podnosilac zahteva, za radni premeštaj, ne može uspešno da obavlja tražene poslove i zadatke, navedenom se može predložiti odgovarajuće dopunsko školovanje i obuka, čime bi kroz dodatno obrazovanje stekao potrebne radne i poslovne sposobnosti.
 - Treća opciona mera koju odgovorni top menadžer može da preuzme u vezi prepotentnog zahteva, ambicioznog člana svoje porodice, za premeštaj na statusno više i odgovornije radno mesto, jeste da energično odbije postavljeni zahtev. Kao emocionalno smirujući potez može u takvoj situaciji da navedenom ponudi neko drugo lakše, i manje odgovorno, radno mesto, koje će možda zadovoljiti ambicije upornog tražioca-člana porodice. Činjenica je i to, da proteklo vreme, a ponekad i novonastale okolnosti, često mogu da reše probleme i ovog tipa.

6.2. STRATEGIJE USMERENE NA POSAO

Svaki porodični biznis ima neka svoja poslovna i radna zaduženja, koja treba umešno i vredno obavljati, da bi se ovaj biznis odvijao na poslovno zdravim osnovama. Mnogi nesporazumi i problemi, koji se odnose na ovaj biznis, nisu međuljudskog i psihološkog karaktera već, planirano ili neplanirano, nastaju isključivo u tehnološkoj i poslovnoj ravni. Da bi se nesporazumi i problemi tehnološkog i poslovnog karaktera, koji mogu da nastanu unutar određenog porodičnog preduzeća, sveli na najmanju meru, neophodno je blagovremeno preduzeti odgovarajuće mere i to:

- Treba pre svega jasno programski, tehnološki, marketinški i finansijski pozicionirati opredeljeni biznis, kako se ne bi lutalo u njegovom organizovanju i implementaciji. Najbolje je u tom smislu, ako je reč o novom biznisu ili znatnijem proširenju postojećeg biznisa, pripremiti, uraditi i usvojiti odgovarajući poslovni (biznis) plan, u kome će egzaktno i precizno biti definisani i navedeni svi bazični sadržaji i aktivnosti koji se odnose na dati opredeljeni porodični posao. U kvalitetno urađenom biznis planu navode se svakako, pored planiranog osoblja takođe i planirana sredstva i drugi resursi, koje treba na početku biznisa blagovremeno obezbediti, a i kasnije takođe tokom njegovog funkcionisanja, i dalje redovno obezbeđivati, da bi se opredeljeni porodični posao uspešno obavljao.
- Veoma je poslovno razumno i moralno opravdano da se već na početku poslovanja porodičnog preduzeća, na osnovu osmišljene vizije precizno definiše i misija opredeljenog biznisa. Misija svakog biznisa, a takođe i porodičnog biznisa treba da bude zasnovana na korisničkim osnovama. Svakako, kada se ovo ističe, nije toliko reč o ostvarivanju koristi od poslovanja porodičnog preduzeća za članove porodice osnivača i vlasnika biznisa, koliko je reč o koristi koje razni stejkholderi (za konkretan biznis zainteresovani eksterni i interni subjekti), treba da ostvaruju od njegovog funkcionisanja. Drugim rečima menadžment i osoblje porodične firme treba, na društveno odgovornim osnovama, da obavljaju svoj posao, sa kojim će se zadovoljavati i interesi kupaca, dobavljača, akcionara (ako je u pitanju akcionarsko društvo), zaposlenih radnika i drugih interesno zainteresovanih i u konkretan posao uključenih poslovnih partnera.
- Da bi se sprečile ili smanjile na minimum teškoće i neugodnosti koje planirani porodični biznis, tokom implementacije može da produkuje, veoma je važno – na osnovu usvojene misije, opredeliti i jasno definisati i ciljeve biznisa. Na osnovi ciljeva opredeljuju se potom svakako i politike, strategije i operatike, koje će se primenjivati u toku celog doglednog životnog veka konkretnog preduzeća.

-
- Ukoliko je porodično preduzeće malo po obimu i sadržaju posla i po broju zaposlenih radnika, nameće se obaveza za sve zaposlene menadžere i radnike da prema potrebama posla obavljaju različite radne zadatke. Navedeno treba opredeliti unapred, kako bi se sprečili eventualni nesporazumi, koji mogu da nastanu prilikom poveravanja i primanja radnih zaduženja upućenih od vlasnika firme odnosno top menadžera porodičnog preduzeća.
 - Sasvim je drugačija situacija ako je preduzeće, u pogledu organizacije i poslova koje obavlja, veliko i složeno. Da bi se sprečili eventualni nesporazumi i problemi, vezani posebno za dodelu i prijem tekućih radnih zaduženja, nužno je da se na nivou velikog i složenog porodičnog preduzeća - pored drugih normativnih akata, uradi i usvoji i odgovarajuća sistematizacija poslova i zadataka, koji će se obavljati na pojedinim radnim mestima. Svaki pridošli ili postojeći menadžer i radnik treba - na osnovu usvojene sistematizacije poslova i zadataka, jasno da zna koji su njegovi poslovi i zadaci koje mora kvalitetno obavljati na svom radnom mestu. Dobra sistematizacija poslova i zadataka i precizna rešenja o prijemu u radni odnos, zasnovana na važećoj sistematizaciji poslova i zadataka, svakako su uspešna brana protiv eventualnih međuljudskih nesporazuma i problema, koji mogu nastati u toku redovnog ili vanrednog obavljanja tekućih poslova.

Poznato je da porodično preduzeće svoje poslovanje realizuje u najvećoj meri uključivanjem članova porodice, koji zajedno predstavljaju grupu koja se posmatra kao skup emotivnih lica, pri čemu emotivno iskustvo članova grupe ili tima utiče na dinamiku konflikta unutar grupe. Takođe pojedini članovi grupe imaju tendenciju da se uporede sa svojim kolegama, pa čak i da imitiraju njihovo ponašanje. Kao rezultat toga, dolazi se do pojma kolektivne emocionalne inteligencije, odnosno do kolektivne težnje da se članovi identifikuju i rade na emocijama, kao rezultatima grupnih interakcija.⁵⁴

Jako je važno za porodična preduzeća da se implementira strategija regulacije emocija, jer ukoliko se efikasno ne regulišu grupne emocije, zadatak u vezi sa kojim se članovi tima ne slažu verovatno će biti pogrešno protumačen kao lični napad i samim tim se stvara prilika za transformaciju u konflikt odnosa. Zato je važno da članovi grupe sarađuju u upravljanju konfliktima, pri čemu se zadatak ili posao u vezi sa kojim postoji neslaganje među članovima tima podrobnije se analizira, zatim se procenjuje uzrok neslaganja i rešava u najboljem interesu za kolektiv. Samo ovakav strategijski pristup koji je usmeren na posao i u kom je procena ključni element je upravo i jedino održiva alternative za grupne konflikte.

6.3. STRATEGIJE USMERENE NA OPTIMALNU RASPODELU POSLOVA I ZADATAKA ČLANOVA PORODICE

Izvorište za ispoljavanje nesporazuma i sukoba, koji nastaju u izvesnim porodičnim preduzećima, nalazi se i u neadekvatnoj raspodeli poslova i zadataka, a svakako i poslovnih nadležnosti koji su dodeljeni pojedinim članovima porodice. U navedenom smislu u pogledu raspodele poslova i radnih obaveza često se u praksi prave dve vrste grešaka:

- Prva greška se ispoljava u tome kada se određeni poslovi niže stručnosti i nižeg statusnog ranga, unutar porodične firme dodele kao radni zadatak, osobama – članovima porodice, koji po svom obrazovanju, stručnosti i uopšte po svojim radnim sposobnostima zaslužuju da obavljaju poslove veće stručnosti i odgovornosti i višeg statusnog ranga. Navedenim pogrešnim kadrovskim rasporedom prave se dve ozbiljne greške:
 1. Stručan i sposoban pojedinac - član porodice, u takvoj situaciji nije adekvatno radno iskorišćen, čime preduzeće na taj način pravi sebi štetu jer osoba koja svojim radom može da obavlja poslove veće vrednosti, zbog pogrešnog kadrovskog rasporeda, obavlja poslove manje vrednosti;
 2. Stručan i sposoban pojedinac, koji ima izgrađenu svest o svojim znanjima i sposobnostima, u situaciji kada je raspoređen da obavlja prostije poslove manjeg statusnog ranga i vrednosti, oseća se u takvoj situaciji degradiran i kao radnik i kao ličnost. Kakva će biti reakcija navedenog pojedinca, na očitu grešku u kadrovanju, zavisi od njegovog ili njenog vaspitanja, poslovnog morala i ličnog odnosa prema porodičnom preduzeću i top menadžmentu tog preduzeća. U svakom slučaju, zbog izraženog intimnog nezadovoljstva, ta reakcija neće biti pozitivna - ni za povređenog pojedinca, ni za njegovu (njenu) porodičnu firmu.
- Druga kadrovska greška, suprotna prethodnoj, se pravi u svim onim situacijama kada se osoba niže stručnosti i inferiornih radnih sposobnosti, rasporedi da radi na odgovarajuće statusno više i tehnološki veoma odgovorno radno mesto. Ljudi obično vole i u ličnom životu i u poslu da, od strane drugih osoba sa kojima komuniciraju, budu vrednovani i više nego što kao stručnjaci i uopšte homo sapiensi (razumna stvorenja) to zaslužuju. Iz tih razloga u praksi i porodičnog biznisa su retki slučajevi da ljudi odbiju ponuđeno statusno više i ugledno radno mesto zbog urođene skromnosti. Druga je međutim situacija sa samim preduzećem, koje takvim kadrovskim rasporedom, sebe direktno oštećuje, jer novopostavljeni radnik i/ili menadžer, zbog nedostatka poslovnih sposobnosti, koje takvo radno mesto zahteva, neće obavljati svoje poslove u nivou potrebne sadržajnosti i kvaliteta.

Upravo iz navedenih razloga, da se ne bi napravila kadrovska greška, koja porodično preduzeće svakako može da košta – na ovaj ili onaj način, veoma je važno da porodični tim koji upravlja preduzećem, odnosno odgovorni top menadžer, u svakoj situaciji, kada odlučuje o određenim kadrovskim rešenjima, dobro proceni zahteve svakog radnog mesta i znanja i lične sposobnosti pojedinca koga treba da rasporedi na to radno mesto. U navedenoj oceni radnih performansi razmatranih pojedinaca-članova porodice, moraju se prigušiti ili sasvim eliminisati negativni emocionalni osećaji i stavovi koji, ako su dominantni, mogu da podstaknu donošenje pogrešnih kadrovskih rešenja. Možda je upravo ovde primereno se podsetiti narodne poslovice koja glasi: “Ono što jedan nesposoban pojedinac u poslu može da napravi, ne može potom lako da ispravi ni sto drugih sposobnih pojedinaca”.

6.4. STRATEGIJE USMERENE NA PODELU DELJIVE IMOVINE

U praksi porodičnog biznisa često se dešava da posle smene prve generacije osnivača i vlasnika biznisa, a naročito posle smene druge ili neke naredne generacije, interesi novih naslednika, vezani za nasleđeni biznis odnosno za nasleđeno porodično preduzeće, budu veoma različiti i čak i veoma divergentni i suprotstavljeni. Jedni naslednici mogu da izražavaju afinitet prema nasleđenom porodičnom poslu, i želju da navedeni posao i sami lično dalje obavljaju na istim ili sličnim sadržinskim, tehnološkim i marketinškim osnovama, kako se taj biznis do tada obavljao. Navedeni takođe žele da navedeni posao obavljaju u saradnji sa drugim naslednicima, ili sa članovima svoje uže porodice.

Drugi pak naslednici, koji mogu imati potpuno drugačija lična i porodična opredeljenja. Žele postojeći, do tada uspešan porodični biznis, takođe da obavljaju, ali sa potpuno drugačijim programom i sadržajem rada, koji možda nije ni u kakvoj tehnološkoj i/ili tržišnoj vezi sa dotadašnjim (nasleđenim) poslom. Navedeni motivisani ovim interesima, mogu biti puni ambicioznih ideja kako se navedeni posao može transformisati i diverzifikovati prema njihovim uputstvima i nadzorima. Svakako, može se lako desiti, i u praksi porodičnog biznisa se to često i dešava da poslovni interesi navedenih naslednika budu toliko suprotstavljeni, da je često nemoguće među njima obezbediti neophodnu saglasnost.

Poseban “udar” na nasleđen zajednički porodični biznis može izražavati i treća grupa naslednika, koji ne žele uopšte da se bave nasleđenim biznisom, već žele da se taj biznis proda i da svi naslednici, od prodatog biznisa, dobiju svoj pripadajući novčani deo. Navedeni najčešće imaju neke svoje posebne poslovne ideje i interese, koji nisu ni u kakvoj vezi sa idejama i interesima ostalih naslednika.

Treba ukazati i na još neke relevantne činjenice koje se tiču redosleda nasleđivanja, odnosno povezanosti i sloge naslednika porodičnog preduzeća u vremenu nasleđivanja. Reč je o tome da su naslednici prvog naslednog reda najčešće braća i/ili sestre, tj. deca osnivača biznisa, koji su odgajani u istoj porodici i između kojih, ako je porodica skladno funkcionisala postoji emocionalna porodična bliskost.

Naslednici drugog reda više nisu deca osnivača biznisa već su njegovi unuci, koji su najčešće odrasli u posebnim familijama. Reč je o takođe bliskim rođacima, ali najčešće sa manje izraženim stepenom emocionalne porodične bliskosti u odnosu na prethodnu (prvu) generaciju naslednika.

Naslednici trećeg reda su još manje rodbinski povezani u odnosu na prethodne ranije redove naslednika. Naslednici četvrtog i sledećih daljih redova su u sve manjoj rodbinskoj i krvnoj vezi i često se jedva poznaju, ukoliko se uopšte poznaju.

Rodbinska emocionalna bliskost između njih, najčešće je svedena na najmanju meru.

Istaknuto ukazuje takođe i na činjenicu, da u vezi uspostavljenih odnosa između naslednika porodičnog biznisa, kasnijih naslednih redova, (misli se na odnose) sve manje utiču emocionalne porodične veze, a sve više utiču racionalni ekonomski i materijalni interesi. U situaciji ekstremno podeljenih poslovnih i materijalnih interesa, ponekad je često podela stečenog nasleđa jedino razumno i sprovodivo rešenje.

Podela nasleđa najčešće se u praksi sprovodi prodajom celog ili prodajom funkcionalno deljivih delova preduzeća, pri čemu svaki naslednik pritom dobija u novčanom ili materijalnom obliku svoj pripadajući deo. Kada neki od naslednika izražava snažnu želju da nastavi da radi u porodičnom preduzeću, problem se u praksi često rešava i na taj način, što navedeni otkupljuje od drugih naslednika njihov pripadajući deo, i potom nastavlja da radi kao vlasnik i glavni top menadžer tako nasleđenog preduzeća.

Praksa u navedenom smislu poznaje brojna raznolika rešenja. Tako na primer dešava se i slučaj, da se izvesni naslednici isključe iz funkcionalnog menadžmenta nasleđenog preduzeća ali pritom, u statusu pasivnih ili tajnih ortakata prema posebnom ugovoru, nastavljaju da prisvajaju pripadajući deo ostvarivanog profita.

Pošto brojni mudri osnivači porodičnog biznisa dobro znaju da njihovi naslednici: deca, unuci, praunuci, čukununuci i drugi, kada dođe vreme, neće imati iste motivacione podsticaje da nastave njihovo delo, navedeni se često obezbeđuju sastavljanjem testamenta u kome precizno navode obaveze njihovih naslednika u vezi nasleđenog biznisa. Koliko će se naslednici, posebno kasnijih naslednih redova, držati odredbi takvog testamenta - drugo je pitanje.

6.5. STRATEGIJE USMERENE NA REDEFINISANJE ULOGA ČLANOVA PORODIČNOG PREDUZEĆA

Mnogi roditelji – osnivači porodičnog biznisa, tek upoznaju svoju decu ili druge naslednike, kada im daju ograničenu ili neograničenu vlast u upravljanju porodicom ili porodičnim preduzećem. Psiholozi su odavno utvrdili da vlast, u karakternom ili drugom pogledu, menja mnoge ljude, pa nije ništa čudno da se to dešava i u porodičnom biznisu. U principu putem pribavljanja vlasti, mnogi pojedinci se izmene u negativnom smislu, pa pod uticajem svoga toksičnog ega izražavaju nadmenost i sebičnost u komunikaciji sa drugim, naročito statusno podređenim osobama. Navedene osobine mogu da izražavaju i punoletna deca ili drugi naslednici osnivača porodičnog preduzeća. Navedeno ponašanje svakako može da ima negativan, a ponekad i poguban uticaj na roditelje, koji će u slučaju egocentričnog ponašanja svojih naslednika, biti možda ne samo materijalno oštećeni već će biti i moralno povređeni. Kada se u praksi desi takva situacija, povređeni roditelj, osnivač porodičnog biznisa može da reaguje na različite načine zavisno od njegove naravi i karaktera, ali takođe i zavisno od ovlašćenja i vlasti, koja još uvek ima u porodičnom preduzeću koje je i osnovao.

Ako je roditelj osnivač biznisa, zbog starosti ili bolesti, i formalno preneo svu vlast i sva ovlašćenja na nezahvalnog naslednika u tom slučaju preostaje mu samo da se kaje i da pati, jer je “čaša već razbijena”. Inferioran statusni, a ponekad i ekonomski položaj u koji je sebe doveo, prenevši sva upravljačka kao i svu porodičnu imovinu i imovinu porodičnog preduzeća na svoga naslednika, može pogubno da utiče na starije osobe nežnog zdravlja i da im skрати život. U medicini je odavno dokazana direktna veza između psihičkog i fizičkog stanja kod svakog čoveka ili žene.

Drugačija je međutim situacija ukoliko je roditelj - osnivač biznisa, tj. top menadžer, i pored prenosa izvesnih upravljačkih ovlašćenja na svoga naslednika, zadržao osnovne poluge vlasti nad porodičnim preduzećem i nad aktivom sa kojom to preduzeće raspolaže. U takvoj situaciji poslovno i lično neprimereno ponašanje nadobudnog i nezahvalnog naslednika, može pažljivom roditelju da uputi signal da u daljim kontaktima i aktivnostima sa navedenim (naslednikom), bude veoma oprezan i analitičan. Jedna ili dve greške koje naslednik eventualno napravi u odnosu prema roditelju, odnosno u vezi sa biznisom koji mu je poveren, može predstavljati samo sticaj nekih nepredvidivih okolnosti. Međutim, ako se greške koje naslednik pravi redovno pojavljuju i ako imaju loš uticaj na porodicu, na porodične odnose i na porodični biznis, razuman roditelj u tom slučaju treba da preduzme odgovarajuće mere u smislu sprečavanja navedenih retrogradnih procesa. Odgovoran roditelj, top menadžer porodične firme u tom slučaju, kao prvu meru treba da uputi dobronamerne ali istovremeno i upozoravajuće savete svome nasledniku da odmah promeni svoje ponašanje- koje je štetno za međuljudske odnose i za biznis, i koje ponašanje iritira njegove roditelje, svakako ukoliko su oba roditelja saglasna po tom pitanju.

Slična situacija se može pojaviti i ukoliko se naslednik, koji je dobio određena poslovodna i radna ovlašćenja, pristojno ponaša prema svom roditelju, tj. roditeljima ali, što je takođe za porodicu iritirajuće, ne ume kvalitetno da obavlja posao koji mu je poveren. U tom slučaju takođe mogu nastati veće ili manje štete za porodično preduzeće.

U oba navedena slučaja roditelj, koji je zadržao funkciju top menadžera treba, shodno konkretnoj situaciji da redefiniše poslovodnu i/ili radnu ulogu svoga naslednika. Redefinisanje te poslovodne i/ili radne uloge može se izvršiti na razne načine:

- Premeštajem nezahvalnog ili nedovoljno radno sposobnog naslednika na drugo radno mesto, gde će biti u situaciji – ako je tome sklon, da pravi manje greške, nego što je to činio na prethodnom, statusno odgovornijem mestu. Ovo svakako pod pretpostavkom da će taj premeštaj pozitivno da deluje na njegovo “izgubljeno čedo”.
- Upućivanjem nedovoljno odgovornog ili nedovoljno sposobnog naslednika na dodatnu radnu i socijalnu obuku – bilo u okviru porodičnog preduzeća, bilo negde vani. Ova obuka treba da je usmerena na sticanje dodatnog upravljačkog i/ili tehnološkog obrazovanja, kako u domenu posla koji navedeni treba (kasnije ponovo) da obavlja unutar porodičnog preduzeća, tako i u domenu izgradnje karaktera vezanog za međuljudske odnose, koje nadobudni naslednik treba doživotno da neguje i socijalno oplemenjuje.

Svakako bilo koja od navedene dve opcije “prevaspitavanja” i obrazovanja da se primenjuje, “posao ne treba da trpi”, što zahteva od top menadžera porodične firme da se “zabavi” i tim dodatnim pitanjem.

6.6. STRATEGIJE PROFESIONALIZACIJE MENADŽMENTA ZASNOVANE NA DOVOĐENJU STRUČNJAKA SA STRANE

Istorijski je poznato da su osnivači i vlasnici porodičnih firmi, a kasnije i njihovi naslednici, u toku celog trajanja njihovih preduzeća bili istovremeno i top menadžeri tih firmi odnosno preduzeća. Drugim rečima funkcija vlasništva i upravljanja bila je istovremeno objedinjena u istim ličnostima. Od početka 20-tog veka i na ovom planu se dešavaju određene promene. Prvo je mali broj porodica, koji je u vlasništvu imao određen porodični biznis, a zatim i sve veći broj njih, počeo da se oslobađa napornih poslova i obaveza vezanih za upravljanje raspoloživim (porodičnim) biznisom i da te poslove i obaveze prenosi na profesionalne menadžere dovedene sa strane. Svakako ovo su sebi mogle da priušte samo finansijski moćne porodice, koje su upravljale velikim porodičnim preduzećima. Mali porodični preduzetnici, sebi ovo nisu mogli da priušte, i ukoliko nisu imali naslednike, koji će moći da nastave njihov biznis, sa prestankom njihovog rada, najčešće je prestao da funkcioniše i njihov biznis.

Ekonomska teorija je već uočila i analitički tretirala ovaj fenomen razdvajanja funkcija vlasništva i upravljanja od funkcije rukovođenja, sa detaljnim objašnjenjem razloga zbog čega se to događa u praksi. Ovih razloga u praksi porodičnog biznisa ima više i svi su specifični na svoj način.⁵⁵

Analitički posmatrano ovi razlozi se mogu tretirati kao objektivni, ali takođe i kao subjektivni. Nekada se dešava u praksi da se oba razloga nameću kao osnovani, što ubrzava i pojednostavljuje proces profesionalizacije menadžmenta, dovođenjem stručnjaka sa strane. Objektivni razlozi su uslovljeni nekim programskim, tehnološkim, tržišnim, društvenim ili nekim drugim objektivnim događanjima, koji inače zavisno od vrste biznisa i mesta gde se implementira, mogu biti veoma specifični.

Subjektivni razlozi za profesionalizaciju porodičnog biznisa takođe mogu biti veoma raznovrsni i specifični. Naznaku ovih razloga delimično smo već prezentirali u prethodnim odeljcima ovog poglavlja. Kako sama reč kaže, u pitanju su raznovrsni subjektivni činioci, vezani za ličnosti - naslednike i/ili članove porodičnog tima, koji zbog nekih ispoljenih subjektivnih problema, konstatuju da se ti problemi na najbolji način mogu rešiti profesionalizacijom menadžmenta.

U teoriji se najčešće navode sledeći razlozi, koji u realnoj praksi poslovanja porodičnih firmi, dovode do razdvajanja funkcija vlasništva i upravljanja od funkcije strateškog i/ili operativnog menadžmenta, tj. funkcije rukovođenja.

1. Prvi razlog koji motiviše vlasnike porodičnog biznisa da svoj biznis profesionalizuju i prenesu njegovo rukovođenje na stručnjake sa strane može biti prost i lako objašnjiv. Reč je o tome da su postojeći top ili drugi menadžeri umrli, ostareli i/ili izgubili interes i volju da i dalje obavljaju ovaj porodični posao. Ukoliko je porodična firma profitabilna i prosperitetna, a pritom u okviru porodice nema pogodne ličnosti za obavljanje preduzetničkih poslova, koji se u okviru firme nameću, logično je rešenje da se sa strane dovedu sposobni i stručni menadžeri odgovarajućeg profila koji će uz odgovarajuću novčanu nadoknadu i eventualno druge prinadležnosti, preuzeti rukovođenje profitabilnim i prosperitetnim porodičnim preduzećem.
2. Kao poseban razlog koji brojnim, finansijski moćnim familijama, nameće obavezu da za poslove rukovođenja porodičnom firmom angažuju stručnjake sa strane, u teoriji se ističe a u praksi često i dokazuje, razmaženost naslednika. Živeći u miljeu izuzetnog blagostanja, koje su im obezbedili njihovi roditelji, koji vode ili su vodili porodičnu firmu, mnogi naslednici su izgubili interes da obavljaju teške i odgovorne poslove, sa velikim vremenskim radnim zaduženjima, koje poslove obavljaju ili su obavljali njihovi roditelji.

Navedeni nasljednici su jednostavno krenuli drugim pravcem:

- opredelili su se za lakša i/ili za njih zanimljivija zanimanja, koja sa porodičnim biznisom njihovih roditelja, nisu ni u kakvoj vezi;
 - pošto im to finansijski uslovi, u kojima žive omogućuju, mnogi nasljednici bogatog i profitabilnog preduzeća se prepuštaju luksuznom životu i neradu, smatrajući da sa statusom bogatog nasljednika upravo to i zaslužuju.
3. U proceni motiva koji podstiču mnoge porodice i porodične preduzetnike da krenu putem profesionalizacije menadžmenta u svom preduzeću, koje uspešno posluje i intenzivno se razvija, nalazi se i jedan pragmatični razlog. Reč je o tome da svaki nivo razvijenosti određenog preduzeća, odnosno svaki nivo njegovog kapitalnog i kadrovskeg volumena, zahteva i odgovarajući menadžment. Opšte je poznato da se na jedan odgovarajući način rukovodi sa proizvodnom, trgovinskom ili uslužnom radnjom u kojoj je zaposleno samo nekoliko radnika. Već je potpuno drugačije rukovođenje sa srednjim preduzećem u kome ima nekoliko desetina pa i stotina radnika. Preduzeće koje u svom sastavu ima više hiljada radnika je ogroman poslovni sistem, koji sa svoje strane zahteva sofisticiran i složen sistem menadžmenta, koji se nikako ne može operacionalizovati i izvoditi, na način kako se to radi u preduzeću srednje veličine. Još manje se sa ogromnim i složenim preduzećem može upravljati po modelu kako se vodi neka mala radnja.

Imajući u vidu da je svakom biznisu, koji se uspešno obavlja, imanentan poslovni napredak i razvoj, upravo ovaj (misli se na napredak i razvoj) činilac može biti razlog da se krene sa profesionalizacijom menadžmenta, koji podrazumeva i dovođenje stručnjaka sa strane. Vlasnik, odnosno top menadžer porodične firme, koja se uspešno razvija na zdravim poslovnim osnovama, jednostavno u određenom momentu može shvatiti i doći do saznanja da je sistem rukovođenja, koji se primenjuje u preduzeću prevaziđen i da istovremeno prevazilazi njegove profesionalne i ljudske mogućnosti. Kada se to u praksi desi, vlasnik odnosno top menadžer porodične firme, ima dve opcije svoga ponašanja:

- Jedna opcija se izražava u tome da se, praktičnim merama i koracima, zaustavi kvantitativno i kvalitativno razvijanje i širenje biznisa, i da porodično preduzeće nastavi da posluje u meri i na način, kako se to do tada odvijalo. U takvoj konstelaciji poslovanja, ni u menadžmentu preduzeća ne treba ništa menjati, jer se ni biznis bitnije ne razvija niti menja, i vlasnik odnosno top menadžer, može sa njim da upravlja i rukovodi, kako je to do tada radio.
- Druga (ambiciozna) opcija menadžmenta preduzeća, koje uspešno posluje i koje po svim relevantnim analizama ima uslove da se i dalje uspešno razvija i širi, izažava se stavom da ne treba sprečavati razvoj prosperitetnog preduzeća, već da se treba operativno angažovati da se taj razvoj uspešno, i dalje odvija.

Pošto je već istaknuto da svaki nivo veličine i složenosti poslovanja preduzeća zahteva i odgovarajući nivo i sadržaj menadžmenta, u takvoj opciji razmišljanja i delovanja, treba preduzeti mere da se i strateški i operativni menadžment, prilagode konkretnoj razvojnoj situaciji. Ako vlasnik odnosno top menadžer porodičnog preduzeća, koji je inače ambiciozan, i koji želi da se njegovo preduzeće i dalje razvija i širi, konstatuje da lično nije stručan, ili iz drugih razloga spozna da nije sposoban da vodi buduće povećano i prošireno preduzeće, u tom slučaju je razumno, da navedeni potraži pomoć sa strane. Drugim rečima, da za dalje vođenje i rukovođenje konkretnim biznisom, angažuje stručnjake sa strane.

Angažovani menadžeri koji se izaberu van porodičnog kruga članova mogu biti zaduženi za obavljanje različitih strateških i operativnih poslova rukovođenja. Drugim rečima to mogu biti menadžeri nižeg, srednjeg i/ili visokog nivoa, zavisno od toga kakvi su zahtevi menadžmenta i posla sa kojim ovi menadžeri trebju rukovoditi. Svakako, ukoliko za to postoji opravdana potreba, mogu se angažovati i menadžeri najvišeg nivoa, koji će prema sklopljenom ugovoru sa vlasnikom, odnosno sa vlasnicima porodičnog preduzeća obavljati poslove top menadžmenta.

Iskustva iz prakse pokazuju da su mnoga velika i poznata preduzeća, koja su svoj biznis obavljala i slavu sticala od kraja 19-tog ili od početka 20-tog veka, pod porodičnim imenom osnivača biznisa, uspela da prevaziđu krizu smene naslednika i da sa plaćenim top menadžerima, nastave i u 21-vom veku, uspešno da obavljaju svoj biznis. Većina ovih preduzeća, zbog ugleda (imidža) u javnosti i dalje nosi ime svoga osnivača, pri čemu tim preduzećima sada uspešno rukovode plaćeni i u biznis uključeni stručni top menadžeri angažovani sa strane. Navedimo kao primer američki automobilski koncern "Ford", nemački "Krup", modnu konfekciju "Versači" i brojne druge, u svetu poznate firme, koje nose ime svoga osnivača, pri čemu kompletan posao top menadžmenta tih preduzeća obavljaju neki drugi ljudi, koji sa porodicom osnivača nisu, u familijarnom smislu, ni u kakvoj bližoj ili daljoj vezi.

Ukoliko porodično preduzeće, zbog smene generacija, zapadne u "krizu nasleđa", razumno je da se još i pre smene tekućih vlasnika biznisa i top menadžera, ili odmah posle te smene napravi, dogovorno usklađen porodični strategijski plan za eliminisanje i otklanjanje konflikata, koji mogu da nastanu nakon navedene smene. Sa usvojenim planom treba da se saglase svi naslednici i uticajni članovi njihovih porodica, kako bi se vredno porodično preduzeće sačuvalo, ili razumno i racionalno, u vrednosnom smislu, razdelilo ili transformisalo.

Vođenje ili gubitak nadzora i postojanje ili nepostojanje jasno definisanih pravila ponašanja kao i način shvatanja i interpretiranja problema sa kojima se susreću članovi porodičnog poslovanja prilikom obavljanja poslovanja, ukazuje na to da li je porodična firma orjentisana ka porodici, vlasništvu ili ka menadžmentu.

6.7. PORODIČNI STRATEGIJSKI PLAN ZA ELIMINISANJE MOGUĆIH NASLEDNIH KONFLIKATA

U psihologiji je dobro poznato da postoje različite vrste ljudi prema tome kako reaguju na neke novonastale događaje.

Postoje razumne, racionalne i suzdržane osobe, koje pre svakog donošenja i sprovođenja važne poslovne ili životne odluke prethodno dobro promisle, koje bi rešenje u konkretnoj situaciji bilo optimalno – i za sebe, ali i za druge. Takvim osobama se retko dešava da, zbog nervoze i brzopletosti, donesu i sprovedu pogrešnu odluku.

Suprotno prethodnim postoje i druge osobe koje, u svemu nepromišljeno žure, pa i u odlučivanju, i koje nemaju strpljenja da o svakom pitanju racionalno i razumno promisle, da bi posle toga promišljanja, u konkretnoj situaciji usvojile optimalan stav, kako za sebe ali i za druge.

Upravo zbog osoba drugog tipa, pre biološke ili pravne smene porodičnog top menadžmenta, dok problem nasleđivanja još nije aktuelan, razumno je da potencijalni naslednici obave nužne međusobne razgovore, i ako treba i spoljne konsultacije, da bi na osnovu toga formulisali plan nasleđivanja porodičnog preduzeća, nakon prestanka rukovođenja preduzećem od postojećeg vlasnika, najčešće roditelja, potencijalnih naslednika.

Veoma je dobro da se ovi dogovori obave još u periodu dok je postojeći vlasnik (roditelj) u funkciji top menadžera, dok drži vlast i moć, kako bi se uz pomoć njegovog znanja i autoriteta, donela najbolja odluka i za porodičnu firmu i za njene naslednike.

Forma u kojoj će biti usaglašen i usvojen plan nasleđivanja nije toliko bitna, već je bitno da taj plan bude u formi obavezujućeg dokumenta i primenljiv za sve kada za njegovu primenu dođe vreme.

Nije toliko bitno ni kakva su rešenja usvojili naslednici u pogledu budućnosti preduzeća, koliko je bitno da se spreči donošenje i sprovođenje impulsivnih i nerazumnih odluka, koje neki nestrpljivi i neurotični naslednici – pritisnuti težinom nekih svojih ličnih i/ili porodičnih obaveza, bez saglasnosti ostalih naslednika članova porodice, mogu da donesu i da sprovedu.

Naslednici koji usaglašavaju i usvajaju plan budućnosti porodičnog preduzeća, kada dođe do biološke ili pravne smene postojećih menadžera, najčešće, njihovih roditelja, treba da su svesni dve stvari:

1. ako preduzeće dobro posluje i donosi profit, šteta je da tako vredno i značajno posjedovanje sa budućim razvojnim potencijalom, izbace iz svoga ličnog i porodičnog portfolija,
2. druga stvar koju naslednici treba da su takođe svesni jeste činjenica da su oni (naslednici) različite osobe sa različitim interesima i idejama vezanim za biznis i za imovinu koju nasleđuju, i da shodno tome, uvažavajući interese i drugih učesnika nasleđa, traže pravna rešenja koja će sve naslednike apsolutno, ili bar u većoj meri, zadovoljiti.

U dogovoru kako treba da se podeli nasledna imovina i u sastavljanju i usvajanju plana za eliminisanje mogućih naslednih konflikata, naslednici porodičnog preduzeća, odnosno porodičnog biznisa – ako su razumne osobe, treba da budu spremni i na usvajanje kompromisnih rešenja. Reč je o rešenjima koja možda neće nikoga u celosti zadovoljiti, ali će sačuvati supstancu vrednosti imovine porodičnog preduzeća, što će u krajnjoj liniji - pre ili kasnije svima doneti određenu korist.

U praksi nasleđivanja roditeljske ili uopšte porodične imovine, ne pokazuju svi naslednici uvek razumno ponašanje niti donose razumne i racionalne odluke u vezi toga pitanja.

Mnogi naslednici i porodičnih preduzeća, zaslepljeni svojim egoizmom i egocentrizmom, brutalno traže od drugih, da im iz nasledne imovine pripadne više nego što na to imaju pravo, rizikujući time često i unošenje u međuljudske porodične odnose “seme mržnje”, koje je podsticaj i za izazivanje porodičnih ratova. Sudovi su pretrpani sporovima i ratovima koje vode neusaglašeni naslednici. Navedenim sporovima i ratovima posebno se raduju advokati, koji će u njima zastupati sukobljene strane.

Predhodno istaknuto ukazuje da i u ovom domenu menadžment porodičnog biznisa ima izražene osobenosti i specifičnosti, u odnosu na menadžment neporodičnog biznisa. Top menadžeri porodičnih preduzeća, koji kreiraju i implementiraju ovaj (porodični) menadžment i o navedenom treba da vode računa.

6.8. PREVLADAVANJE KONFLIKATA SA PODSTICANJEM WIN-WIN ISHODA

Neslaganje o budućim strategijama razvoja je najčešći razlog razdora unutar porodičnih preduzeća, kao što je već poznato i zato je važno unapred usvojiti procedure za rešavanje konflikata i tenzija među članovima porodice. Praksa pokazuje da su upravo najuspešnija porodična preduzeća upravo ona koja imaju jasno određena razgraničenja svih područja poslovanja.

Izvesno je suočavanje sa stresnim situacijama u svim vidovima obavljanja rada i poslovanja, pri čemu se stil suočavanja odnosi se na to kako neko misli da deluje, a ponašanje suočavanja podrazumeva to kako osoba zaista deluje kada se suoči sa stresnim događajem. U nekim porodičnim preduzećima komunikacija se koristi kao osnova za rešavanje problema, i upravo predstavnici porodičnog preduzeća komunikaciju predstavljaju kao odrambenu strategiju. Ovaj vid suočavanja sa problemom se može pokazati kao veoma efikasan sve do onog momenta kada pojedinac sa razlogom ili bez razloga pomisli da je osporen i kada smatra da je njegov "self koncept" ugrožen. Tada samo komunikacija između u konflikt uključenih aktera retko daje pozitivne rezultate, već je potrebna pomoć sa strane, odnosno uključivanje nekog ko je takođe deo porodičnog preduzeća a ko će uticati na to da se obezbedi efikasnost strategije prevazilaženja konflikata i ko će se fokusirati na problem i na emocije u smislu ishoda tako da se ne dođe do transformacije i eskalacije konflikta. Budući da emocije leže u osnovi neslaganja članova porodičnih timova, stepen poverenja, regulacija emocija i uspešnost upravljanja konfliktima je jedan od osnovnih zadataka menadžera i rukovodioca porodičnih preduzeća. Kada akteri u konfliktu pristanu na saradnju, zadatak (ili neka druga sporna situacija) u vezi sa kojim postoji neslaganje među članovima se podobnije analizira i rešava u najboljem interesu za preduzeće.

Cilj prevazilaženja konflikata u porodičnim preduzećima na način da se uključuju i oni koji nisu zaslužni za izbijanje i nastanak konflikta se ogleda u povećanju mogućnosti za win-win ishod. Win-win ishod kao način upravljanja konfliktima najčešće se shvata kao dijadični proces između pojedinaca ili više uključenih pojedinaca pri čemu je to zapravo cikličan proces koji podrazumeva uključivanje misli, osećanja, percepcija, očekivanja i reakciju. Vodeći se ovakvim pristupom ljudi traže informacije koje će im pomoći da shvate razloge zbog kojih deluju kako deluju.

Polazi od toga da se definiše sukob i izvrši percepcija alternative pri čemu se mogući rezultati u startu ograničavaju. U fazama pregovaranja stavovi uključenih aktera su u sukobljenom odnosu i oni se mogu ponašati na jedan od sledećih načina:⁵⁶

- mogu izbegavati nalaženje rešenja koje reflektuje nemarno ponašanje, kada ponašanje predstavlja zastoj ili situacija koja ne može da se reši,
- mogu učestvovati u iznalaženju kompromisa koji predstavlja situaciju koja obezbeđuje određeni stepen zadovoljstva za obe strane ali treba imati u vidu da je dobitak jedne strane, zapravo gubitak druge strane.

U porodičnim preduzećima bez obzira na odabranu strategiju za prevladavanje konflikta je neophodno obezbediti saradnju koja predstavlja otvoreno ili neodređeno stanje, i prihvatanje mogućnosti nastanka promenljivog ishoda, kada obe strane mogu, ali ne moraju steći dobitak. Koraci za rešavanje problema kroz saradnju su:

- da se definiše problem i analizira problem,
- pronađu alternative i potraže rešenja i kada
- pronađena rešenja treba oceniti i izabrati najbolje za konkretnu situaciju.

Obezbeđivanje saradnje u pristupu rašavanja konflikta, obezbeđuje se uključivanje svih aktera zaslužnih za nastajanje spora i izbijanje konflikta, pri čemu oni ni u jednom trenutku ne izbegavaju spor već se ustremljuju na konflikt sa postojanjem čvrste odluke da se problem i reši. Samo ovakav pristup ne ostavlja frustraciju koja može prouzrokovati ponovno otvaranje istog problema, pri čemu se svim uključenim stranama omogući međusobna korist, tako da se svi uključeni akteri osećaju dobro povodom ishoda, odnosno ne osećaju se ljuto ili oštećeno u nastavku obavljanja posla. Kada se porodična preduzeća vode ovakvom strategijom u prevazilaženju konflikta utiču pozitivno na radnu atmosferu i ambijent poslovanja i zato je savet svim rukovodiocima porodičnog preduzeća da imaju win-win pristup na umu, odnosno uzajamnu korist kada su u situacijama rešavanja nastalih sporova.

7. TIPOLOGIJE I SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA

Uspeh porodičnog biznisa bez obzira na njegovu veličinu, odnosno bez obzira da li se radi o velikom ili malom preduzeću zavisi od kvaliteta i efikasnosti kako porodičnih, tako i neporodičnih menadžera koji su posebno angažovani i koji najčešće osiguravaju uspeh, rast i razvoj porodičnog biznisa.

Teoretičari i praktičari porodičnog biznisa imaju nepodeljeno mišljenje i stav koji ukazuje na to da je za potrebe uspešnog implementiranja porodičnog poslovanja neophodna primena posebnog tipa menadžmenta, koga karakterišu brojne razlike i specifičnosti, u odnosu na klasičan biznis. Ove razlike i specifičnosti uslovljavaju pre svega porodično-poslovni odnosi, koji su uspostavljeni između, u biznis uključenih, članova porodice. Ukoliko u opredeljenom i implementiranom porodičnom biznisu, više dominiraju porodični emocionalni interesi u odnosu na pragmatične poslovne interese, i ukoliko se te dve vrste interesa nalaze u međusobnom konfliktnom odnosu, logično je da i menadžment koji se implementira u konkretnom porodičnom preduzeću mora imati izražene specifičnosti u odnosu na menadžment klasičnog neporodičnog biznisa.

Teoretičari koji se bave porodičnim biznisom identifikovali su različite tipove i nivoe menadžmenta koji se implementiraju u porodičnim preduzećima koja posluju u realnoj praksi, pri čemu su oni uslovljeni:⁵⁷

- veličinom preduzeća,
- institucionalnim i poslovnim statusom porodičnog preduzeća, tj. da li je u pitanju inokosna firma (registrovana na jednog vlasnika), društvo lica (ortačka organizacija) ili društvo kapitala, tj. akcionarsko ili komanditno društvo,
- delatnošću sa kojom se preduzeće bavi,
- finansijskim rezultatima koje preduzeće ostvaruje u svom tržišnom i drugom poslovanju,
- institucionalnim i uopšte poslovnim ambijentom u kome konkretno porodično preduzeće ostvaruje misiju svoga postojanja,
- veličinom porodice, tj. brojem članova uže i šire porodice uključene u poslovanje i rad porodične firme,
- kvalifikacijama i poslovnim sposobnostima pojedinih - u posao uključenih, članova porodice,
- sadržajem i karakterom poslovnih i porodičnih veza uspostavljenih između pojedinih relevantnih članova porodice i
- drugim brojnim porodičnim i poslovnim određenjima, koja u svakoj konkretnoj situaciji mogu biti veoma specifična i diferencirana.

Istaknuto ukazuje na to da se u realnoj praksi porodičnog biznisa, mogu pojaviti, a takođe se i pojavljuju, interesantni tipovi i nivoi porodičnog upravljanja procesom poslovanja, koji su utoliko interesantni i specifični, koliko je interesantan i specifičan konkretan biznis i svakako i porodica koja upravlja sa ovim biznisom.

Istraživanje koje je sprovedeno za potrebe ovog rada a tiče se specifičnosti menadžmenta i preduzimanje neophodnih radnji koje su potrebne kako bi se pozitivno uticalo na razvoj i održivost porodičnog biznisa ukazuje na sledeće :

- veoma je važna selekcija članova porodice, pri čemu je važno imati sposobnost da se isključe nekompetentni i za posao ne prilagođeni članovi porodice;
- na osnovu prvog zaključka istraživanja, racionalno se nadovezuje i sposobnost i spremnost da se zaposle menadžeri koji nisu deo porodice, a koji su vredni, sposobni, za posao zainteresovani i koji poseduju jedinstven set upravljačkih veština;
- potreba konstantnog praćenja zahteva tržišta
- kreiranje i ponuda kvalitetnog i traženog asortimana proizvoda i usluga
- sposobnost uvećanja imovine, u smislu da se ostvarena dobit reinvestira u preduzeće

Da li jedno porodično preduzeće ima jasno definisane ciljeve i uspostavljena pravila ponašanja nad pojedinim članovima preduzeća ili porodice, kao i način shvatanja i interpretiranja problema ukazuju na to da li je porodično preduzeće orjentisano ka porodici, ka vlasništvu ili ka menadžmentu.

Na osnovu do sada izloženog o porodičnim biznisu može se reći da u cilju njegovog očuvanja i obezbeđenja dugovečnosti je potrebno;

- na vreme planirati smenu generacije,
- formalizovati internu organizaciju,
- uključiti i druge zapošljene, koji nisu deo porodice u upravu preduzeća i
- razvijati široku poslovnu internu i eksternu mrežu odnosa.

Iz sprovedenog istraživanja može se proizvesti i zaključak koji potvrđuje ono o čemu je u ranijim delovima rada bilo više reči a to je da egoistične lične emocije pojedinih članova porodice mogu dovesti do štetnih delovanja po poslovanje koje zapravo nemaju uporište u racionalnom i korisnom razmišljanju. Vodeći se ovakvim razmišljanjem, implementiranom biznisu se ne obezbeđuje ništa dobro, već se na taj način biznis vodi u stagnaciju ili propast. Smatrajući da su lični motivi uključenosti u porodični biznis dovoljno obrađeni u nastavku rada biće više reči o tipovima i nivoima menadžmenta kao i procedurama izvođenja menadžmenta porodičnog biznisa.

7.1. TIPOVI I NIVOI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA PREMA NOSIOCIMA UPRAVLJAČKIH AKTIVNOSTI

Zavisno od toga da li se menadžmentom porodičnog preduzeća bave isključivo članovi uže i/ili šire porodice ili su u navedeni menadžment - kao delimični ili celoviti menadžment izvršioци, uključeni i profesionalci sa strane, može se govoriti o tri tipa i nivoa porodičnog upravljanja i rukovođenja porodičnim preduzećima, koji su u realnoj praksi ovih preduzeća našli punu primenu. U pitanju je menadžment sledećih opredeljenja i takođe alternativa:

- kada preduzećem upravljaju i rukovode isključivo članovi uže i/ili šire porodice,
- kada su u preduzeću podeljene upravljačke i rukovodilačke uloge između članova porodice i profesionalaca sa strane,
- kada u preduzeću celokupni menadžment, odnosno sve upravljačke i rukovodilačke poslove, obavljaju angažovani profesionalni menadžeri sa strane.

Model upravljanja i rukovođenja porodičnim preduzećem, u kome sve upravljačke i rukovodeće poslove obavlja vlasnik ili vlasnici porodičnog preduzeća karakterističan je za male i najčešće tek osnovane porodične firme. U firmama ovog tipa osnivač biznisa, svakako dok je u naponu preduzetničkog elana i životne snage, obavlja ne samo poslove top menadžera već i poslove operativnog izvršioca posla, svakako ukoliko je reč o maloj proizvodnoj, trgovinskoj i/ili uslužnoj porodičnoj radnji. Sa prirodnim rastom biznisa i sa uvećanjem posla, ukoliko za to postoje porodični uslovi, dolazi do uključivanja u biznis i drugih članova porodice - supruga, roditelja, odrasle dece i eventualno i druge rodbine. Ukoliko se biznis uspešno ostvaruje, ali sa stagnantnim stopama rasta i razvoja, a sa prirodnim starenjem osnivača biznisa, dolazi i do smene generacija. Dobro pozicioniran i uhodan biznis preuzimaju pritom opredeljeni naslednici, koji na istim, sličnim ili na inovativnim osnovama nastavljaju porodično poslovanje i nasleđenu porodičnu poslovnu tradiciju. Navedeni, dok je firma relativno mala, ukoliko za to postoji potreba, angažuju i radnike sa strane, pri čemu i dalje u svojim rukama zadržavaju ključne upravljačke i rukovodne pozicije.

Model upravljanja i rukovođenja porodičnim preduzećem, uz uključivanje i profesionalnih menadžera (rukovodioca-poslovođa) sa strane, primenjuje se u svim onim situacijama, kada iz objektivnih ili iz subjektivnih razloga porodični menadžment - bilo da se radi o pojedinacu ili o više uključenih članova, ne mogu samostalno i uspešno da obavlja opredeljeni preduzetnički posao.

Do navedenog najčešće dolazi u sledećim situacijama:

- Postojeći porodični top menadžer, zbog fizičke (starost, bolest) ili neke druge situacije, ne može više u celosti da obavlja sve upravljačke i rukovodne poslove u preduzeću;
- Zahvaljujući uspešnom poslovanju porodična firma se povećala i usložila je svoje poslovanje, zbog čega postojeći raspoloživi porodični top menadžer ili menadžeri, ne mogu više sami uspešno da obavljaju sve menadžerske poslove koje poslovni život firme uslovljava. Iz tog razloga potrebna im je pomoć sa strane, zbog čega za potrebe dodatnih menadžerskih poslova angažuju i stručnjake sa strane.
- Potreba za uključivanjem menadžera sa strane može u određenim situacijama biti i spolja uslovljena iz zakonskih i pravnih razloga. Tako na primer, neke rukovodilačke poslove i u privatnom biznisu mogu obavljati samo diplomirani stručnjaci odgovarajućih profila, pa ukoliko porodica koja raspolaže sa porodičnim preduzećem specifičnog tipa, nema u svom sastavu stručnjake takvog profila, navedena je u toj situaciji takođe prinuđena da traži pomoć sa strane. Reč je na primer o privatnim apotekama, advokatskim kancelarijama i drugim specifičnim privatnim preduzećima, agencijama i/ili radnjama. U svim takvim i sličnim situacijama poslovi strateškog i operativnog menadžmenta su podeljeni između kvalifikovanih članova porodice i pridošlih menadžera sa strane. Pravilo je u takvim situacijama da funkciju top menadžmenta, ukoliko nema nekih objektivnih smetnji, u rukama i dalje drži ovlašćeni član porodice.

Model upravljanja i rukovođenja porodičnim preduzećem zasnovan na celovitom angažovanju plaćenih menadžera sa strane, primenjuje se obično u sledećim situacijama:

- Osnivač i glavni top menadžer porodične firme je ostareo i/ili umro, pri čemu porodica nema kvalifikovanog i dostojnog, a takođe i zainteresovanog člana da nastavi dalje da vodi inače uspešan porodični biznis. Porodica u takvoj situaciji obično ima dve opcije u svom odlučivanju:
 1. da proda trećim licima svoje prosperitetno preduzeće, koja porodici obezbeđuje unosne i trajne prihode, ili
 2. da angažuje kvalifikovane profesionalne menadžere sa strane, koji će - uz naknadu, voditi taj biznis i o njemu uredno polagati račune porodici. U praksi porodičnog odlučivanja – zavisno od konkretne poslovne i porodične situacije, primenjuju se oba načina rešavanja nastalog problema.
- U praksi se takođe često dešava i da neke spolja nametnute okolnosti uslovljavaju potrebu da se za celovito rukovođenje porodičnim preduzećem angažuju menadžeri sa strane. Navedeno se dešava i u situaciji kada je - iz nekih političkih, pravnih, kadrovskih ili nekih drugih razloga porodični menadžeri ne mogu nesmetano i uspešno da obavljaju svoj rukovodeći posao u porodičnoj firmi.

Navedeno im u tom slučaju nameće obavezu da nađu adekvatnu zamenike na strani, koji će odgovorno i stručno nastaviti, po njihovim uputstvima, da vode preuzeti posao. Tako na primer, ukoliko je sudskom odlukom zabranjeno određenom porodičnom menadžeru da javno obavlja određen posao, zbog nekih trećih okolnosti, koje sa poslovanjem porodičnog preduzeća nisu ni u kakvoj vezi, u tom slučaju, zbog potrebe obezbeđenja uspešnog nastavka obavljanja porodičnog posla, može se angažovati profesionalni menadžment sa strane.

- U situaciji kada se iz nekih razloga konstatuje, da treba promeniti program i sadržaj poslovanja porodičnog preduzeća, pri čemu za navedeni poslovni “zaokret” porodica ne raspolaže sa sopstvenim porodičnim kadrom, pri čemu se rešenje može tražiti i naći u tome da se za izvođenje opredeljenih inovacija angažuju stručnjaci sa strane. Razlozi koji mogu usloviti ovakva rešenja mogu biti tehnološkog, tržišnog, institucionalnog i/ili nekog drugog karaktera. To može biti nametnuta potreba za odgovarajućim tehnološkim prestrukturiranjima, i to kada se prelazi na neki novi program strateškog i operativnog poslovanja. Razlozi mogu biti uslovljeni i odgovarajućim zahtevima tržišta, kojim porodično preduzeće može pozitivno odgovoriti jedino uz promenu kadrovskog sastava menadžmenta. Ponekad i institucionalne okolnosti (promena nekih za firmu važnih zakona, propisa i drugih zakonodavnih akata) mogu nametnuti potrebu da se u firmi, koja ima potrebu da odgovori na novonastale okolnosti, promeni menadžment, što se u ne malom broju slučajeva rešava na taj način što se dovode kvalifikovani stručnjaci sa strane.
- Praksa porodičnog poslovanja pokazuje da ima mnogo objektivnih i/ili subjektivnih razloga, da se sopstveni porodični menadžment zameni profesionalnim menadžmentom angažovanim na strani. Za ovakvu situaciju može se navesti i primer promene svojinskog i institucionalnog statusa porodičnog preduzeća – do koje može doći kroz izvedeni postupak merđžera (udruživanja) ili akvizicije (kupovine) firme što, po prirodnom toku stvari, može da uslovi i promenu menadžmenta.

Kada je reč o promeni menadžmenta u oblasti porodičnog biznisa, treba ukazati i na činjenicu da se navedene promene mogu odvijati celovito ili samo u nekim delovima i sektorima. U navedenom smislu, može se govoriti o promeni:

1. celokupnog menadžmenta porodičnog preduzeća,
2. samo top menadžmenta porodične firme, ili o promeni
3. samo određenog sektora i nivoa menadžmenta, unutar poslovnog sistema porodične firme.

Koji tip i sadržaj promene menadžmenta će biti izveden, u određenoj situaciji, zavisi svakako od specifičnih poslovnih i porodičnih odnosa koji karakterišu konkretnu situaciju.

7.2. TIPOVI MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA PREMA VLASNIČKOM I INSTITUCIONALNOM STATUSU PORODIČNE FIRME

Opšte je poznato da prema usvojenoj zakonskoj regulativi, postoje tri bazična svojinska i institucionalna oblika organizacija privatnih preduzeća, i to su; radnje, privredna društava i drugi tipovi nosilaca privrednih i društvenih aktivnosti. Navedena klasifikacija svakako se odnosi i na modele svojinskog i institucionalnog organizovanja i u oblasti porodičnog biznisa.

Forma vlasništva je važna odluka jer determiniše način funkcionisanja same organizacije kako u pogledu poreskih obaveza, tako i u pogledu kontrole vlasnika.

Postoje sledeći oblici vlasništva porodičnih preduzeća:

- Inokosna (individualna) porodična preduzeća koja su registrovana na jednog vlasnika
- Partnerska preduzeća (ortačka društva) registrovana na nekoliko vlasnika tj. suvlasnika porodičnog biznisa, i
- Korporacije (akcionarska društva) koja su po broju dominantnih akcija, sa kojima pojedine porodice raspolažu, takođe u praksi često faktički porodične firme.

Oblik vlasništva	Vlasništvo	Oporezivanje	Obaveza	Korišćenje
Inokosna porodična preduzeća	Jedan vlasnik	Na prihod vlasnika se obračunava porez	Neograničena	Najjednostavniji način za pokretanje vlastitog biznisa
Partnerska preduzeća	Dva ili više vlasnika	Na prihode vlasnika se obračunava porez	U nekim slučajevima ograničena	Najjednostavniji način da dve individue pokrenu zajedno biznis
Akcionarska društva	Broj akcionara je određen	Korporacija i akcionari se oporezuju	Ograničena	Pravno lice sa akcionarima

Tabela 1. Različite forme biznisa

1. U inokosnim porodičnim firmama sve bazične upravljačke i rukovodne funkcije su najčešće podređene interesima osnivača tj. vlasnika biznisa. Ovaj oblik organizovanja preduzeća predstavlja najjednostavniji oblik, pri čemu se biznis nalazi u vlasništvu jedne osobe, gde vlasnik samostalno ili uz podršku i pomoć ostalih članova porodice donosi odluke vezane za poslovanje i takođe sva dobit koju ostvari poslovanje pravno pripada vlasniku biznisa.

Ovaj model pravnog statusa i organizacije karakterističan je obično za razne proizvodne, trgovinske i/ili uslužne radnje, a takođe i za preduzeća male i srednje veličine. U današnje vreme retki su slučajevi da se velika i složena preduzeća nalaze isključivo pod upravljačkim i rukovodnim ingerencijama jednog inokosnog vlasnika.⁵⁸

Većina vlasnika razvijenih porodičnih preduzeća, emitovanjem određenog broja akcija (deonica), registruje svoju firmu kao akcionarsko (deoničarsko) društvo, sa ograničenom poslovnom odgovornošću. To se i u praksi porodičnog biznisa pokazalo kao najbolja opcija za dominantne akcionare. Reč je o akcionarima koji raspolažu sa kontrolnim paketom akcija, koji zbog statusa ograničene odgovornosti, odnosi samo na konkretno akcionarsko društvo, ali ne i na njih same, pri čemu u poslovnom i ličnom životu funkcionišu sa mnogo manje rizika, u poređenju sa situacijom kada bi bili odgovorni nominalni vlasnici neke inokosne firme. U realnom životu sve je manje velikih preduzeća koja posluju sa statusom inokosnih vlasničkih organizacija. I postojeće srednje i veće porodične firme, koje su do skoro postojale u statusu inokosnih preduzeća, masovno se transformišu u akcionarska društva. Navedeno svakako ne znači da su većinski akcionari prepustili svoje bazične upravljačke i rukovodne ingerencije u druge (tuđe) ruke. Obavljenim svojinskim transformacijama navedeni su jednostavno prikrili sebe kao porodične ličnosti, koje donose ključne odluke u novoosnovanom akcionarskom društvu, i koji (većinski akcionari) realno (ali sada prikriveno) i dalje snose ličnu odgovornost za te odluke.

Postoje određene prednosti i nedostaci inokosnih preduzeća, koje bi trebalo da poznaju svi oni preduzetnici koji razmišljaju o odabiru pravne forme porodičnog preduzeća kako bi odluka o formi vlasništva dala najbolje efekte. Kao prednosti inokosnih preduzeća mogu se navesti sledeće karakteristike:

- Jednostavno organizovanje i niski troškovi organizovanja - formiranje ovog oblika biznisa je vrlo jednostavno pri čemu u ovom slučaju vlasniku biznisa nije potrebna stručna pomoć oko osnivanja preduzeća i papirologija je jednostavna do te mere da je vlasnik sam može ispratiti što ne zahteva veće finansijske izdatke. Postoje primeri gde se biznis započeo i odvijao u vlastitoj garaži ili u sobi koja je pretvorena u radni prostor ili kancelariju, a sada su velike i vrlo poznate korporacije sa milionskim obrtima (najupečatljiviji primeri za ovu tvrdnju su Gugl (Google), Volt Dizni (Walt Disney), Del (Dell), I-bej (eBay), Epl (Apple), pri čemu su ovo svetski poznate kompanije koje sa ponosom navode svoje početke)
- Odluke kod primene modela inokosnog upravljanja donose se po pravilu znatno brže i efikasnije, nego što je to slučaj kod primene modela kolektivnog upravljanja;
- Svi zainteresovani unutrašnji i spoljni stejkholderi (zainteresovani subjekti), koji posluju unutar porodičnog preduzeća ili pak sarađuju sa tim preduzećem po nekom osnovu, tačno znaju ko donosi ključne odluke u preduzeću i kome se, shodno tome, treba obratiti u rešavanju određenih poslovnih pitanja i problema;

-
- Upravljačke, radne i komunikacione sposobnosti ovlašćenog top menadžera porodičnog preduzeća, i u strategijskom i u operativnom domenu, dolaze do punog izražaja, pošto se ove sposobnosti, bez ograničenja izražavaju na najbolji način u raznim porodičnim i poslovnim situacijama;
 - Korišćenje profita – ovakva forma organizovanja ne podrazumeva deljenje profita sa partnerima ili akcionarima, pri čemu vlasnici sami donose odluku o načinu korišćenja profita, odnosno imaju slobodu odlučivanja o načinu korišćenja i podele profita;
 - Pravna regulativa – ova forma vlasništva je liberalno regulisana od strane države, ali važno je naglasiti da i ova pravna forma biznisa mora da poštuje pravnu regulativu koja se na njega odnosi;
 - Oporezivanje – ova forma vlasništva podrazumeva da vlasnik plaća samo jedan porez i to na prihod jer se prihodi iz ovakvog biznisa smatraju prihodima samog vlasnika i kao takvi se oporezuju.
 - Kontrola biznisa- vlasnik ovakve vrste biznisa ima potpunu kontrolu biznisa i može donositi odluke na licu mesta, što utiče i na povećanje nivoa fleksibilnosti i tako omogućava vlasniku biznisa da brzo odgovori izazovu konkurencije ili promeni u ekonomiji.
 - Povlačenje iz biznisa – je još jedna prednost koja je jako važna kod ovakve forme organizovanja jer postoji mogućnost jednostavnog povlačenja bez potrebe usaglašavanja sa partnerima.

Uzimajući u obzir to da vlasnici inokosnih preduzeća startuju sa veoma malo menadžerskog iskustva, kao i sa malo novca, mogu se susresti sa izvesnim poteškoćama, pa tako kao nedostaci ovakve forme organizovanja preduzeća mogu se navesti:

- Ograničeni izvori finansiranja – poznato je da finansiranje poslovanja je jedan od najvećih problema sa kojima se suočavaju često svi vlasnici biznisa, što je naročito izraženo kod inokosnih preduzeća. Poseban problem mogu da naprave banke, poverioci i drugi poslovni partneri porodičnog preduzeća, koji u principu uvek imaju veće poverenje u firme sa kojima se kolektivno upravlja, jer je više njih personalno i materijalno odgovorno za implemetirani biznis, nego kada za taj biznis odgovara samo jedna ličnost. Vlasnici inokosnih preduzeća ne retko ulažu svoju ličnu imovinu kao zalogu da bi dobili zajam. Na ovaj način se rizikuje, jer ukoliko vlasnici biznisa ne budu u mogućnosti da vrate zajam gube svoju ličnu imovinu, u koju se mogu ubrojati kuća, lični automobile ili neka druga vredna imovina. Kod porodičnih preduzeća organizovanih na ovaj način na gubitku nisu samo osnivači već svi članovi porodice koji trpe zbog neadekvatnog načina finansiranja.

-
- Poseban problem mogu da naprave banke, poverioci i drugi poslovni partneri porodičnog preduzeća, koji u principu uvek imaju veće poverenje u firme sa kojima se kolektivno upravlja—jer je više njih personalno i materijalno odgovorno za implemetirani biznis, nego kada za taj biznis odgovara samo jedna ličnost.
 - Neograničena odgovornost – proizilazi iz predhodne karakteristike što podazuje da vlasnici ovakvog biznisa odgovaraju za sve obaveze biznisa celokupnom svojom imovinom.
 - Ograničene veštine – vlasnik inokosnog preduzeća je zadužen za razvoj biznisa, pri čemu on mora biti sposoban da obavlja mnoge funkcije u preduzeću, kao što su računovodstvo, finansije, marketing, menadžment i pri čemu postoji mogućnost da se obrati za stručnu pomoć. Odluku o tome da li će sami obavljati sve poslove ili će podeliti poslovne funkcije zavisi od njih samih, pri čemu je za porodična preduzeća karakteristično da se u ranim fazama razvoja poslovne funkcije najpre dele sa članovima najuže porodice.
 - Perspektiva poslovanja i razvoja porodične firme se vezuju za jednu ličnost, tj. ličnost top menadžera, što ukazuje na naglašeno subjektivno određenje u donošenju i sprovođenju ključnih strategijskih i operativnih odluka koje se tiču konkretnog biznisa. Ukoliko je top menadžer profesionalno obrazovan, vešt i domišljat to će se svakako odraziti i na poslovanje konkretnog preduzeća sa kojim upravlja. Problem se međutim otvara ukoliko top menadžer porodične firme nije stručno obrazovan za posao koji treba da obavlja i pritom nije ni vešt ni domišljat. Navedeno može da stvori probleme čak i perspektivnoj i prosperitetnoj porodičnoj firmi, koja zbog lošeg top menadžmenta može da dođe u ozbiljne probleme i čak i da bankrotira.
 - Nedostatak kvalifikovane radne snage – je još jedan nedostatak koji je karakterističan za inokosna preduzeća, koja su po prirodi mala jer ona teško mogu privući kvalifikovanu i sposobnu radnu snagu. Razlog za teže pronalaženje kvalifikovane radne snage se nalazi u spoznaji da su u ovakvim preduzećima ograničene mogućnosti napredovanja što je naročito izraženo u porodičnim organizacijama, gde se po prirodnom stanju stvari prednost daje članovima porodice i gde je često izražen subjektivni pristup.
 - Oporezivanje – i ako je oporezivanje prikazano kao prednost, treba biti oprezan jer ono može da se pokaže i kao nedostatak. U zavisnosti od veličine prihoda, vlasnik malog biznisa u obliku inokosnog preduzeća može plaćati veću marginalnu poresku stopu od one koju plaćaju male korporacije zbog čega je neophodno imati u vidu stopu oporezivanja. Na osnovu stope oporezivanja i veličine izdvajanja za plaćanje poreza treba doneti odluku koja forma organizovanja je bolja za konkretni implementirani biznis i da li je možda potrebna promena forme organizovanja što se takođe ostavlja kao mogućnost vlasnicima biznisa.

-
- Nedostatak kontinuiteta – životni ciklus biznisa se vezuje za životni ciklus vlasništva, što treba imati u vidu kada se radi o porodičnim biznisima gde kontinuitet poslovanja može biti narušen zbog bolesti ili smrti vlasnika inokosnog preduzeća. Pored profesionalne slabosti, kod ovakvog tipa upravljanja porodičnim biznisom, može da se otvori i problem biološke slabosti top menadžera. Ako je navedena osoba stara i bolesna i ograničenih zdravstvenih sposobnosti, i ako taj problem navedena osoba nije rešila delegirajući neke svoje upravljačke i rukovodne odgovornosti na druge mlađe i sposobnije ličnosti, logično je da porodična firma u takvoj situaciji neće izražavati efikasne poslovne i razvojne performanse, koje bi inače izražavala da ima mlađeg i poslovno dinamičnijeg top menadžera. Nedostatak kontinuiteta se navodi kao nedostatak, međutim u praksi se ovo vrlo lako i jednostavno prevazilazi ukoliko postoji spremnost i sposobnost zainteresovanih lica da nastave sa poslovanjem, pogotovu kada se radi o porodičnim preduzećima kojima je u interesu da nastave sa negovanjem porodične tradicije poslovanja.

2. U ortočkim (partnerskim) preduzećima upravljačke i rukovodilačke funkcije - prema posebnom dogovoru, obavljaju udruženi ortaci, zbog čega se u Zakonu ovakav vid organizovanja tretiraja kao društvo lica. Radi se o obliku suvlasništva gde se lica udružuju radi obavljanja biznisa, a sve radi ostvarivanja istog cilja: stvaranja profita.

Partnerstvo se može javiti u dva oblika i to :

- u obliku generalnog i
- ograničenog partnerstva.

U slučaju generalnog partnerstva, dolazi do potpune podele u upravljanju biznisom, i kod ovog tipa partnerstva svaki partner ima neograničenu odgovornost prema obavezama nastalim iz biznisa. Kod ograničenog partnerstva obaveze se dele tako što generalni partner ima neograničenu odgovornost i drugi partner koji ima ograničenu odgovornost, pri čemu on odgovara za obaveze samo do iznosa njegove investicije u biznis.

Ugovorom o ortakluku tj. ugovorom o poslovnom partnerstvu utvrđeni su svi bazični odnosi koji se uspostavljaju u novoosnovanom društvu lica. Reč je o:

- ulozima sa kojima svaki partner ulazi u zajednički posao, pri čemu ulozi mogu biti novčani, materijalni ili u obliku nekog autorskog ili licencnog prava,
- pravima, dužnostima i ovlašćenjima sa kojima će svaki partner raspolagati u opredeljenom porodičnom poslu,
- podeli prihoda i dobiti iz realizovanog ortočkog posla i
- drugim relevantnim pitanjima, vezanim za ovaj posao.

Imajući u vidu da su i mnoge ortačke firme nastale sa učešćem uloženog porodičnog kapitala, zavisno od veličine uloga i načina udruživanja, mogu se tretirati kao hibridna i specifična porodična preduzeća. Svakako da je upravljanje i rukovođenje ovim preduzećima – kako u porodičnom, tako i u poslovnom smislu, drugačije u odnosu na upravljanje i rukovođenje porodičnim preduzećima inokosnog tipa. Status i veličina upravljačkih snaga konkretne porodice, u odnosu na upravljačke snage drugih partnera u novoosnovanom ili nasleđenom društvu lica, opredeljeni su sa jedne strane veličinom porodičnog uloga, a sa druge strane i snagom (harizmom) ličnosti pojedinih uključenih partnera.

U cilju minimiziranja nedostataka i maksimiziranja prednosti obavljanja biznisa, partnerstvo može biti pogodniji način obavljanja biznisa, pa se iz tog razloga u nastavku teksta ukazuje na prednosti i nedostatke ovakvog vida organizovanja poslovanja.

Najznačajnije prednosti partnerstva se ogledaju u:

- Jednostavno organizovanje- prilikom osnivanja partnerstva kao oblika vlasničke forme nema komplikovanih zakonskih procedura i može se reći da je ovaj postupak malo komplikovaniji od jednostavnog potpisivanja ugovora.
- Kombinacija veština i znanja partnera - prilikom upravljanja biznisom u obliku partnerstva, partneri teže da se specijalizuju za manji broj poslova koji će biti u njihovoj nadležnosti, kako ne bi dolazilo do konfuzije i kako bi postajala podela rada. Ovakvim pristupom posao se obavlja sa više profesionalnosti, a takođe podrazumeva se i postojanje adekvatne komunikacije koja omogućava nesmetan protok informacija i obaveštenost o svim aspektima poslovanja što sa svoje strane utiče i na spremnost partnera da brzo odreaguju na promene iz okruženja
- Udruženo donošenje odluka - držeći se drevne izreke da “više očiju više vidi”, može se konstatovati da su kolektivno donete odluke i u oblasti porodičnog biznisa promišljenije, opreznije i često i delotvornije. Pošto u profilisanju i donošenju ovih odluka učestvuje više lica različitog profesionalnog obrazovanja, različitih znanja i veština, a takođe često i različitih motivacionih određenja, logično je pretpostaviti da će u diskusiji o tim odlukama biti sagledani različiti činoci poslovanja. Kolektivno donete odluke sublimiraju po pravilu, u sebi uključene i različite interese, što je od značaja za njihovo dosledno sprovođenje. U sprovođenju ovih odluka - ako su donete na demokratski način, po pravilu ima mnogo manje otvorenih ili prikrivenih sabotaza izvedenih od strane drugih uticajnih članova porodice ili od strane drugih uticajnih stejkholdera. Takođe je nužno da ovakav način donošenja odluka bude nužno primenjivan u velikim i tehnološki i organizaciono složenim preduzećima, koja se sastoje iz više tehnološki različitih departmana (delova), čiji se rad može efikasno usklađivati samo po sistemu kolektivnog razmatranja određenih pitanja i problema i svakako i udruženog načina donošenja odluka.

-
- Dostupnost kapitala - kod ovakvog vida poslovanja postoji veća mogućnost finansiranja biznisa iz sopstvenih sredstava putem udruživanja sa jedne strane, a sa druge strane postoji veća mogućnost kombinovanja znanja i veština prilikom pribavljanja finansijskih sredstava.
 - Kontrola od strane regulatornih tela – partnerstvo kao pravna forma organizovanja poslovanja je u obavezi da posluje pridržavajući se zakonskih normi koje važe za industriju u kojoj posluje kao i sve stале forme organizovanja ali ne mora da šalje svoje finansijske izveštaje na adrese velikog broja vlasnika kao velike korporacije.

Pored prednosti treba naglasiti da postoje i određeni nedostaci koji se ne smeju zanemariti a to su:

- Raspodela profita – profit se raspodeljuje na način kako je ugovorom o partnerstvu predviđeno, međutim ovakav vid raspodele profita ne predstavlja problem sve do momenta kada jedan od partnera ne smatra da ostvareni profit nije u proporciji sa uloženim trudom;
- Život partnera – ukoliko dođe do iznenadne smrti ili povlačenja partnera, pravno se partnerstvo završava, pri čemu se ostali partneri koji žele da nastave sa poslovanjem mogu naći u velikom problemu. Međutim ovakav problem je sada već poznat potpisnicima ugovora o partnerstvu tako da ovakva pitanja se regulišu partnerskim ugovorom;
- Ograničeni i često skuplji izvori finansiranja – partnerstva plaćaju veće kamatne stope za kredite od velikih korporacija, jer se smatraju rizičnijim subjektima a takođe se susreću i sa problemom pribavljanja finansijskih sredstava jer nisu u obavezi da javno objavljuju svoje finansijske izveštaje što sa svoje strane onemogućava da potencijalni investitori budu više obavešteni o konkretnom biznisu;
- Različiti pristupi poslovanju- Ljudi se i u porodičnom biznisu razlikuju između sebe po bitnim ličnim određenjima. Neki članovi porodice su stariji a neki mlađi, što opredeljuje i njihov pogled na svet. Neki su više a neki manje obrazovani. Neki su pohlepni egoisti i egocentrici, dok su drugi solidarni i spremni na lične žrtve, u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa. I drugih razlika ima u nedogled, što sa svoje strane sugerise da su im i pogledi na zajednički porodični biznis različiti a svakako i lični interesi vezani za taj biznis. Ukoliko u kolektivnom razmatranju određenih pitanja i problema vezanih za porodično preduzeće, od strane određenih članova kolektivnog poslovnog tima, dominiraju egoistični i partikularni parcijalni interesi, navedeno može veoma loše da se odrazi na poslovanje i budućnost opredeljenog biznisa. Navedeno je posebno izraženo u situacijama kada svi članovi porodičnog poslovodnog tima imaju ista glasačka prava, što ih dovodi u ravnopravan položaj u situacijama međusobnog verbalnog i poslovnog razračunavanja.

-
- Sporije donošenje odluka – opšte je poznato da se kolektivne odluke u principu sporije donose, pa samim tim i sporije primenjuju, što je od veoma velikog značaja u današnje vreme, skoro svakodnevnih nepredvidivih i turbulentnih zbivanja u društvu i na tržištu. Pokazalo se da u današnjoj “civilizaciji sveopšteg ubrzanja” svih poslovnih i društvenih procesa, najbolje prolaze one firme koje ništa nepotrebno ne odugovlače, već nužne odluke donose i sprovode brzo i efikasno. Neadekvatno konstituisan sistem kolektivnog odlučivanja u kome se donošenje i sprovođenje određenih odluka razvlači, može da predstavlja smetnju blagovremenom donošenju i sprovođenju relevantnih poslovnih odluka, od kojih zavisi poslovni uspeh i poslovna sudbina porodičnog preduzeća;
 - Poslovna odgovornost – se ogleda u tome da su svi partneri odgovorni za preuzete akcije ostalih partnera i ukoliko jedan partner donese lošu odluku to može negativno da se odrazi na imovinu drugih partnera.
 - Neograničena odgovornost – partnerstva isto kao i inokosna preduzeća, odgovaraju neograničeno za sve obaveze nastale iz biznisa, međutim neki partneri mogu da pretrpe veću štetu ukoliko im je privatna imovina veća onda kada poslovanje ne ide baš najbolje. Neutralisanje ovakvog nedostatka i rešavanje problema se ogleda u ograničenom tipu partnerstva, kada se odgovornost ograničava samo do visine investicije u biznis.

Iz potrebe kombinovanja raznih karakteristika tipičnih društva kapitala i tipičnih društva lica sa ciljem da se u što većoj meri iskoriste prednosti a izbegnu ili neutrališu nedostaci javlja se društvo sa ograničenom odgovornošću koje je jedno od najzastupljenijih formi organizovanja u našoj privredi.

Društvo sa ograničenom odgovornošću ima osobine i jednih i drugih formi vlasništva, pri čemu njega osnivaju pravna ili fizička lica ulaganjem svojih novčanih ili nenovčanih uloga u cilju obavljanja zajedničke delatnosti i ostvarivanja profita.

Prednosti kojim se vode osnivači društva sa ograničenom odgovornošću su:

- Ograničena odgovornost – prednost ove forme vlasništva biznisa se ogleda upravo u ograničenoj odgovornosti pri čemu članovi društva za obaveze odgovaraju samo u visini svojih uloga,
- Društva sa ograničenom odgovornošću se osnivaju potpisivanjem ugovora o osnivanju čiji je minimalni sadržaj propisan Zakonom o privrednim društvima.
- Manji nivo formalnosti procedura i unutrašnje organizacije u funkcionisanju društva u odnosu na funkcionisanje akcionarskog društva.

Nedostaci društva sa ograničenom odgovornošću:

- Donošenje odluka – donošenje odluka se komplikuje, ukoliko postoji više osnivača, jer je potrebna saglasnost svih.
- Ograničena mogućnost dolaženja do nedostajućih kapitalnih sredstava - društva sa ograničenom odgovornošću su uskraćena za značajna kapitalna sredstva i mogu da se oslone samo na sopstveni osnivački kapital društva i bankarske kredite, što je mana u odnosu na akcionarska društva koja jednostavnije i brže dolaze do sredstava potrebnih za finansiranje poslovanja.
- Trgovina vlasničkim ulozima – je ograničena što je nedostatak ovog oblika vlasničkog organizovanja biznisa.

3. U akcionarskim društvima imovina i obaveza odvojene od imovine i obaveza vlasnika, pri čemu akcionarska društva se često nazivaju korporacijama koje mogu sklapati ugovore sa drugim pravnim i fizičkim licima, i kao takve mogu tužiti i biti tužene na sudu. Bitno je napomenuti da vlasnici akcija imaju mogućnost kupovine i prodaje akcija a isto tako mogu da ih daju ili primaju kao poklon i nasleđuju. Veoma bitna karakteristika akcionarskog društva jeste distribucija jednog dela profita u obliku gotovine, što se vrši kroz isplatu dividendi.

U današnje vreme, veliki porodični biznisi se kriju pod plaštom akcionarskih društava, nezavisno od toga da li su u pitanju akcionarska društva koja obavljaju neke pragmatične privredne ili društvene poslove ili je reč o akcionarskim društvima koja posluju u statusu investicionih kompanija odnosno investicionih ili drugih fondova. Fondovi specifičnog tipa, u koje je uložen i veliki porodični kapital su na primer razni privatni penzioni fondovi, fondovi privatnog zdravstvenog osiguranja, fondovi društava za osiguranje imovine i lica, razni fondovi iz domena investicionog i/ili komercijalnog bankarstva i brojni drugi, koji se u savremenoj privredi i društvu permanentno umnožavaju. Ovom umnožavanju doprinela je i činjenica da je praksa pokazala da se u tzv. virtuelnom (veštačkom) biznisu - koji se sastoji iz raznih spekulativnih finansijskih transakcija, ostvaruje znatno veći profit na uloženi kapital, nego što se to dešava u sferi proizvodnog i drugog realnog biznisa. Atlantska koncepcija biznisa, koja biznis sagledava i ocenjuje isključivo sa aspekta ostvarenog profita, a ne sa aspekta društvene korisnosti - što je određenje biznisa sa aspekta fiziokratske kontinentalne (evropske) koncepcije, ostavila je traga i u samo poimanje biznisa i ima neposredan uticaj na ulaganja finansijski moćnih porodica u određene, najčešće društveno-korisnički sterilne oblasti porodičnog preduzetništva. Koliko je to korisno ili štetno za široke mase stanovništva, koje živi od svoga rada - drugo je pitanje i neće se dodatno obrađivati u radu.

7.3. SISTEMI UPRAVLJANJA, ORGANIZACIJA I PROCEDURE IZVOĐENJA MENADŽMENTA PORODIČNOG BIZNISA

Sistemi upravljanja koji će biti primenjivani u poslovanju određenih porodičnih preduzeća najčešće u opredeljeni sledećim činionicima:

- vrstom biznisa kojim se konkretna porodica bavi, tj. određenjem da li je u pitanju biznis opredeljen u domenu proizvodnje, robnog prometa (trgovine) ili u domenu pružanja određenih usluga;
- veličinom preduzeća i sadržajem, odnosno složenošću poslova, koji se u preduzeću obavljaju;
- institucionalnim statusom porodičnog preduzeća, tj. da li je u pitanju inokosna firma registrovana na jednog vlasnika, društvo lica tj. ortačko društvo ili pak društvo kapitala, odnosno akcionarsko društvo.
- karakterom veza uspostavljenih sa partnerima na strani, što se odnosi na pitanje da li je porodično preduzeće samostalno u donošenju i sprovođenju svojih poslovnih odluka ili posluje u nekom povezanom sistemu franšizinga (licencnog biznisa), klastera ili drugog složenog sistema organizacije;
- poslovnim i emocionalnim odnosima koji su uspostavljeni između relevantnih, u posao uključenih članova porodice;
- idejama, znanjima i veštinama osnivača porodičnog biznisa, odnosno top menadžera, vezanim za primenjene modele menadžmenta i metode rada koji se primenjuju, ili pak treba da se primenjuju, u konkretnom porodičnom preduzeću;
- ostalim činionicima, koji su u praksi porodičnog biznisa veoma raznovrsni i diferencirani, i po toj osnovi i specifični.

Kao što je već naglašeno u praksi biznisa su se izdiferencirala dva bazična načina upravljanja preduzećima koja se nalaze u porodičnoj svojini. To su:

1. sistem inokosnog upravljanja i
2. sistem kolektivnog upravljanja.

Svaki od navedenih sistema ima svoje prednosti i slabosti, a takođe je opredeljen i činionicima navedenim u prethodnom izlaganju.

Sistem inokosnog upravljanja karakterističan je za inokosne firme jednog vlasnika, koji je najčešće i osnivač ili direktni naslednik već implementiranog porodičnog biznisa. U porodičnim preduzećima koja karakteriše ovaj sistem upravljanja bazične upravljačke, a najčešće i rukovodne odluke donosi jedna ličnost, koja je i po Zakonu odgovorna za poslove koje firma obavlja.

U porodičnim firmama u kojima se upravlja na ovaj način ostali, u biznis uključeni, članovi porodice najčešće imaju sporednu, ponekad samo savetodavnu, upravljačku ulogu. Kada je reč o rukovodnim ulogama ovi članovi porodice – zavisno od vrste i veličine biznisa mogu, po ovlašćenju top menadžera firme, takođe imati i zapažene menadžerske uloge, svakako ukoliko su kvalifikovani i sposobni da tu ulogu uspešno obavljaju. Kao i ostali sistemi upravljanja i sistem inokosnog upravljanja porodičnim preduzećem ima svoje prednosti i slabosti, koje su u predhodnom odeljku već detaljno obrađene. Da li će u konkretnoj poslovnoj i upravljačkoj situaciju više doći do izražaja prednosti ili slabosti ovog načina upravljanja zavisi najviše od kompatibilnosti: sposobnosti menadžera (njegovog znanja, veština i snalažljivosti) sa jedne strane i poslovnih i upravljačkih zahteva koji se pred tim menadžerom postavljaju sa druge.⁵⁹

Sa druge strane upravljanje i rukovođenje porodičnim preduzećima na osnovu sistema kolektivnog upravljanja je drugačije u odnosu na upravljanje i rukovođenje porodičnim preduzećima inokosnog tipa. Upravljačka snaga konkretne porodice, u odnosu na upravljačke snage drugih partnera u novoosnovanom ili nasleđenom društvu lica, zavisi sa jedne strane od veličine porodičnog uloga, a sa druge strane snage (harizmom) ličnosti pojedinih od uključenih partnera, o čemu opet treba posebno voditi računa.

Upoređujući navedene prednosti i nedostatke inokosnih modela upravljanjem preduzeća sa prednostima i nedostacima kolektivnih modela upravljanja porodičnim preduzećima može se doći do zaključka da ni jedan od prikazanih načina upravljanja nema superioran položaj u odnosu na drugi model. Iz ovakve konstatacije proizilazi da organizacija menadžmenta i poslovanja porodičnih firmi obično je opredeljena sa tri grupe činioaca:

1. Prvi činilac se odnosi na zakonsku regulativu sa kojom je determinisana organizacija i rad porodičnih preduzeća u određenim delatnostima i granama poslovanja. Reč je o tipovima biznisa, od posebnog društvenog značaja i interesa, gde je šira društvena zajednica, putem određenih propisa unapred u određenim domenima regulisala organizaciju i način rada ovih preduzeća.
2. Drugi relevantan činilac koji opredeljuje organizaciju i način rada porodičnih preduzeća je svakako privredna delatnost koju preduzeće obavlja, a takođe i složenost posla i sama veličina preduzeća. Na način rada i unutrašnju organizaciju utiče i to da li preduzeće obavlja svoj biznis na jednoj ili na više lokacija – u zemlji, a takođe i u inostranstvu. Svakako da nije ista organizacija i način rada u maloj obučarskoj radionici i u velikom metalurškom kombinatu, koji se nalazi pod svojinskom i upravljačkom kontrolom određene porodice. Nije takođe ni ista organizacija i način rada porodične firme koja svoju privrednu i društvenu delatnost obavlja na jednoj lokaciji, kao i druge firme koja svoje filijale i ekspoziture ima rasprostranjene na više lokacija u zemlji i inostranstvu.

-
3. Poseban treći činilac koji opredeljuje organizaciju i način rada porodičnog preduzeća je subjektivnog karaktera. Tiče se ideja i zamisli osnivača biznisa, odnosno top menadžera porodične firme i toga kako treba organizovati i voditi firmu, koja se nalazi pod njegovom upravljačkom kontrolom. Različite ideje i zamisli doprinele su tome da u praksi brojna preduzeća, iste delatnosti i slične veličine, imaju potpuno različite organizacije i načine poslovanja. Ono što je za istraživače i analitičare porodičnog biznisa posebno interesantno je činjenica da sva poslovno uspešna preduzeća, koja su različitog organizacionog dizajna, ostvaruju svako za sebe zadovoljavajuće uspehe na svom tržištu. Navedeno je takođe i pokazatelj činjenice, da i u porodičnom biznisu ne postoji isključivo jedan model strategijskog i operativnog menadžmenta, koji bi firmi garantovano doneo željeni uspeh. Očito je da na uspeh, i u porodičnom biznisu, utiče mnogo raznovrsnih činioca koje odgovorni porodični menadžeri treba da upoznaju i da postave u odgovarajući pozitivan sklad, koji će firmi u konkretnoj situaciji obezbediti željeni uspeh.

8. STRATEGISKI MENADŽMENT U PORODIČNOM POSLOVANJU

Strategijski menadžment predstavlja pristup u upravljanju preduzećem, koji polazi od traženja i korišćenja šansi, mogućnosti korišćenja i pribavljanja adekvatnih resursa, pri čemu se konstantno imaju u vidu definisani ciljevi. Strategijski menadžment se odnosi na planiranje strategija i na odlučivanje o načinima primene odabrane strategije, pri čemu on podrazumeva sprovođenje:

- strategijske analize- odnosi na razumevanje strategijske pozicije organizacije i koje su to snage i slabosti koje mogu uticati na sadašnju u na buduću strategijsku poziciju preduzeća;
- strategijskog izbora- imajući u vidu opredeljenu misiju i viziju organizacije, pri čemu se posebno vodi računa i o stavovima, očekivanjima i sposobnostima uključenih u obavljanje porodičnog biznisa razmatraju se alternativne strategije. Prilikom formulisanja više alternativnih strategija prisutni su različiti uticaji na formulisanje, gde se kao najuticajniji izdvajaju: šanse iz okruženja, snage i resursi porodične firme, pretnje iz okruženja, vrednosti i težnje uključenih članova porodice kao i obaveze koje proističu iz buduće strategije.
- sprovođenje strategije- podrazumeva implementiranje dogovorenog načina rada, zatim načina na koji će se upravljati ljudima koji su uključeni u obavljanje porodičnog biznisa kao i sprovođenje kontrole i merenje efikasnosti.

Strategijski menadžment omogućava suočavanje organizacije sa promenljivim zahtevima okruženja, pri čemu resursi sa kojima kompanija raspolaže predstavljaju snagu ili slabost u zavisnosti od toga da li doprinose stvaranju konkurentske prednosti organizacije ili ugrožavaju položaj na tržištu kojem organizacija teži. Za formulisanje strategije ključnu ulogu imaju resursne mogućnosti jedne organizacije, zbog čega se strategija i posmatra kao način na koji kompanija koristi svoje resurse i sposobnosti. Imajući u vidu svoje specifične resurse porodična preduzeća formulišu različite strategije kako bi na najbolji način iskoristili svoje sposobnosti i uticali tako na poboljšanje konkurentske pozicije ili stvaranje konkurentske prednosti.

Resursi koji se koriste u porodičnim preduzećima se ne razlikuju u mnogome od resursa koji se koriste u neporodičnim organizacijama, a moguće ih je kategorizovati u tri celine:

- Ljudski resursi – za koje se zna da postaju sve veći i značajniji izvor konkurentske prednosti kompanije, i ovo je deo u kom se donekle razlikuju porodična preduzeća koja se značajnim delom oslanjaju na članove uže i šire porodice, misleći da tako stvaraju bolju i kvalitetniju osnovu za dalji razvoj od neporodičnih preduzeća koji na tržištu rada dolaze do neophodnih izvršilaca posla.
- Opipljivi (materijalni) resursi su oni resursi koji se javljaju i prikazuju u bilansu stanja i koje je kao takve lako vrednovati. U ovu grupu resursa spadaju: sirovine, materijali, zgrade, oprema i slično.
- Neopipljivi (nematerijalni) resursi – su oni resursi koji se ne prikazuju u bilansima i čija vrednost se teško procenjuje pri čemu se ovde najčeće misli na reputaciju koju ima jedno porodično preduzeće, zatim izgrađen brend, usvojena tehnologija ili posedovanje nekog patenta. Sa povećanjem vrednosti ovih resursa postiže se konkurentska prednost takvog porodičnog preduzeća.

Strategijski menadžment u porodičnom biznisu je posebna teorijska i praktična disciplina, koja će na našim geografskim prostorima, posle izvedenih procesa transformacije privrede i društva, tek u budućnosti doživeti svoju punu afirmaciju. Procena uspešnosti strategijskog menadžmenta bi trebalo da rezultira dugoročnim odlukama, koje imaju za cilj njegovo usavršavanje. Reč je o izboru optimalnih modela strategijskog upravljanja, koji su načelno primenjivi u svakoj konkretnoj situaciji i koji će porodičnom preduzeću, koje posluje u određenoj delatnosti i grani poslovanja, obezbediti odgovarajući željeni poslovni i društveni uspeh.

8.1. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE SA OSVRTOM NA PSIHOLOŠKI PROFILI MENADŽERA

Za funkcionisanje grupe najčešće je neophodno postojanje vođe, zbog čega se psihologija redovno bavi grupom (psihologija interpersonalnih odnosa, interakcija, socijalna psihologija, grupna dinamika i dr), istražujući i analizirajući pri tom problem vođenja (*leadership*). Pojam vođenja je relevantan za biznis, jer se vođenje odvija u kontekstu menadžmenta bez koga znamo da nema uspešnog i razvijenog biznisa. U situacijama kada postoji menadžersko upravljanje firmama, a menadžeri su u ulozi vođe u mnogim situacijama.⁶⁰

Poznavanje psihologije izuzetno je značajno za oblast menadžmenta, iz razloga što dobar menadžer mora da poznaje i elemente psihologije interpersonalnih odnosa i mora da poseduje i veštinu komuniciranja. Pozaleći od osnovnog definisanja po kom menadžment ima četiri funkcije a to su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, može se zaključiti da menadžer obavlja prve dve funkcije (planiranje i organizovanje) na osnovu svog stručnog znanja i umešnosti u specijalizovanim oblastima, pri čemu mu nije potrebno posebno poznavanje psihologije. Međutim druge dve funkcije menadžmenta koje se odnose na vođenje i kontrolu je potrebno poznavanje psihologije i postupanje prema psihološkom funkcijama. Obzirom da ove funkcije menadžmenta (vođenje i kontrola) podrazumevaju rad sa ljudima to uslovljava i poznavanje principa psihologije, elemenata psihologije interpersonalnih odnosa kao i veštine komuniciranja. Poznato je da su najčešći problem sa kojima se menadžeri suočavaju upravo problemi interakcije, motivacije i poznavanja ljudske prirode, a kako ovi problem ne bi postali nepremostiva prepreka za menadžere neophodne je da oni poznaju i osnovne principe motivacije.

Kada se govori o strategijskom upravljanju porodičnim biznisom može se reći da ono obuhvata složen proces upravljačkih aktivnosti, koji je istovremeno i oznaka za usklađeno osmišljavanje i primenu više različitih strategija, a ne samo jedne. Postoji više desetina domena porodičnog poslovanja, pri čemu za svaki od relevantnih domena treba kreirati jednu ili više komplementarnih strategija, koje će u svom zbiru, ili još tačnije svome miksu (kombinovanju), obezbediti porodičnom preduzeću željeni uspeh.

Prilikom pripreme i izrade ovog rada poseban fokus i pažnja je data sledećim tipovima strategija:⁶¹

- menadžment strategije,
- marketing strategije,
- finansijske strategije,
- razvojne strategije, i
- strategije miksovanja prethodno opredeljenih strategija.

8.2. MENADŽMENT STRATEGIJE

Posmatrano sa sadržinskog i funkcionalnog aspekta može se, bez rezerve, zaključiti da se menadžmet strategijskih aktivnosti, i u porodičnim preduzećima, odnosi na sve upravljačke, rukovodne i organizacione aktivnosti, koje se planiraju i izvode u raznim strategijskim domenima porodičnog poslovanja. Reč je o aktivnostima sinteznog karaktera, koje su utoliko specifične koliko je specifično upravljanje i poslovanje konkretnog porodičnog preduzeća.

Pošto, iz celine izlaganja, o strategijskom menadžmentu porodičnih preduzeća, izdvajam i posebno prikazujem marketing, finansijske i razvojne strategije, pažnju čitaoca, u okviru ovog odeljka, pre svega fokusiram na:

- strategijsku organizaciju firme i poslovanja i
- kadrovanje u porodičnom biznisu.

8.2.1. Strategijska organizacija firme i porodičnog poslovanja

U literaturi posvećenoj strategijskom menadžmentu obrađivani su veoma različiti modeli strategijske organizacije preduzetničkih firmi koji, i u oblasti porodičnog poslovnog menadžmenta, imaju punu primenu. U pitanju su pre svega:⁶²

- autokratski tj. direktivni model upravljanja i rukovođenja porodičnom firmom, na bazi koga modela menadžmenta je zasnovana i unutrašnja strategijska organizacija predmetnog poslovnog sistema,
- demokratski tj. dogovorni model upravljanja i rukovođenja, koji predpostavlja i odgovarajuću primerenu organizaciju poslovnog sistema.
- hibridni tj. mešani model upravljanja i rukovođenja porodičnom firmom, koji u sebi, u odgovarajućoj srazmeri, inkorporira prethodna dva modela menadžmenta, čemu je svakako prilagođena i strategijska organizacija poslovnog sistema.

1. Strategijska organizacija porodičnog preduzeća, u kome se dosledno primenjuje autokratski, tj. direktivni model upravljanja i rukovođenja, kreirana je i konstituisana na način koji će vlasniku biznisa odnosno top menadžeru porodične firme obezbediti potpunu upravljačku i rukovodnu kontrolu nad svim aktivnostima, koje se u konkretnom preduzeću sprovode. Ceo sistem organizacije, u kome se dosledno sprovodi autokratski sistem upravljanja i rukovođenja, zasnovan je na strogo opredeljenoj hijerarhiji i subordinaciji, kod koje se uputstva za rad šalju “odozgo” na “dole”, a izveštaji o obavljenim poslovima i eventualno nastalim problemima “odozdo” na “gore”. Vrh upravljačke piramide pritom konsekventno odlučuje, šta će u svakoj konkretnoj situaciji da preduzme, ukoliko se pojave problemi i posao se ne odvija na bazi prethodno uspostavljenih standarda i normativa.

U modelu strategijske organizacije koja funkcioniše na osnovu autokratskog sistema upravljanja i rukovođenja, vlasnik biznisa odnosno top menadžer može da se, po određenim pitanjima, konsultuje sa podređenim radnicima i menadžerima, ali odluke, koje navedeni donosi su isključivo njegove, što znači da on za njih i odgovara.

Ne treba posebno isticati da se strategijska organizacija porodičnog preduzeća, zasnovana na autokratskom modelu upravljanja i rukovođenja u principu konstituiše u manjim firmama, koje najčešće imaju jednog inokosnog vlasnika (top menadžera). U firmama ovog tipa ostali članovi porodice najčešće imaju neku radnu ili savetodavnu ulogu. Kod ovakvih preduzeća porodica smatra da je logično da nominalni top menadžer, koji je najčešće i osnivač porodičnog preduzeća, zbog svojih raspoloživih stručnih i organizacionih sposobnosti, treba i da bude “alfa vođa” porodičnog biznisa i porodične firme.

2. Strategijska organizacija porodičnog preduzeća, koja se zasniva na demokratskom tj. dogovornom modelu upravljanja i rukovođenja porodičnom firmom, shodno usvojenom modelu menadžmenta, bez obzira na konstituisanu i kodifikovanu sistematizaciju poslova i radnih mesta, uvek je, u domenu menadžerskih aktivnosti, naglašeno fleksibilna i upravljački relaksirana. Prirodu i sadržaj ovog tipa organizacije najčešće opredeljuju, pre svega, četiri bitna činioca:

- vlasnički status firme, tj. da li je u pitanju inokosno preduzeće sa jednim vlasnikom ili je pak reč o nekom privrednom društvu sa više vlasnika,
- porodični odnosi tj. odnos snaga u porodici,
- priroda, sadržaj i složenost posla koji se obavlja u preduzeću, i
- kadrovski sastav kolektiva, tj. da li su u pitanju kreativni i samostalni izvršioци posla, ili je reč o radnicima koji, po unapred projektovanom i propisanom režimu rada, obavljaju svoje radne zadatke na ustaljen i dobro poznat način.

U porodičnim preduzećima sa više vlasnika, po pravilu su bar upravljačke aktivnosti decentralizovane i podeljene. U takvim preduzećima na osnovu unapred potpisanog ugovora ili uspostavljenog dogovora, svaki suvlasnik preduzeća ima neku ulogu. U ovakvim preduzećima, samo ukoliko se suvlasnici o tome nisu prethodno dogovorili, i formalno je onemogućem autokratski sistem top menadžmenta.

U porodičnim preduzećima koja posluju u okviru nekog složenog franšiznog (licencnog), klaster ili drugog velikog poslovnog sistema, top menadžment tog sistema najčešće opredeljuje i strategijsku organizaciju pridružene porodične firme i model njenog upravljanja i rukovođenja.

Nesumnjivo je da u svakom porodičnom preduzeću strategijsku organizaciju i primenjeni model menadžmenta opredeljuju i uspostavljeni porodični odnosi i svakako i odnos snaga između pojedinih članova porodice. Tamo, gde ima više odraslih i ambicioznih članova porodice, sa odgovarajućim poslovnim i ličnim sposobnostima, model kolektivnog i demokratskog načina upravljanja nameće se kao logično rešenje.

Poseban činilac koji neposredno utiče na model strategijske organizacije i primenjeni metod upravljanja i rukovođenja porodičnom firmom tiče se prirode, sadržaja i složenosti posla koji se obavlja, i treba da se obavlja, u porodičnom preduzeću. U situaciji gde su determinisani poslovi u svim svojim aspektima i delovima izuzetno složeni i odgovorni, nameće se i prirodna potreba da se biznis ostvaruje na osnovu "dogovornog menadžmenta". Velika složenost i odgovornost svakog pojedinačnog posla, ili grupe poslova, daje za pravo njihovim nosiocima i izvršiocima da se po prirodnom toku stvari, uključuju u razmatranje i donošenje strategijskih odluka biznisa, što se tiče i odluka vezanih i za strategijsku organizaciju firme i poslova, koji u firmi treba da se obavljaju.

Kadrovski sastav kolektiva, što je neposredno povezano i sa prethodnom odrednicom, neposredno opredeljuje i model konstituisane strateške organizacije i model menadžmenta, koji će se u strategijskom smislu primenjivati u konkretnom porodičnom preduzeću. Ukoliko su u porodičnoj firmi uglavnom zaposleni polukvalifikovani i nekvalifikovani radnici, koji obavljaju unapred zadate rutinske poslove, svakako da je sadržaju i prirodi takvog posla, prilagođena i strategijska organizacija posla. Model upravljanja koji se primenjuje u takvim radnim kolektivima je po pravilu autokratski i direktivan. Ukoliko, pak u opredeljenom porodičnom preduzeću, sa velikim stepenom operativne i poslovne samostalnosti, rade pojedinci i timovi koji su izuzetno kvalifikovani i odgovorni, svakako da se tome mora prilagoditi i strategijska organizacija firme i primenjeni menadžment.

3. Strategijska organizacija porodične firme, u kojoj se primenjuje hibridni tj. mešani model menadžmenta, kako sama reč kaže, predstavlja kombinaciju dva prethodno navedena modela organizacije i menadžmenta. U firmama ovoga tipa - zavisno od prirode posla, svojinskog i upravljačkog statusa i drugih specifičnih okolnosti, jedan deo upravljanja, a naročito strategijskog i operativnog rukovođenja odvija se na autokratski, a drugi deo na demokratski način. Saglasno navedenom tome je prilagođena i unutrašnja strategijska organizacija konkretne firme.

Koji deo upravljačkih i rukovodnih aktivnosti će se obavljati na autokratski, a koji deo na demokratski način, zavisi od firme i konkretnih okolnosti, koje uslovljavaju i karakterišu njeno poslovanje. Iskustva iz prakse, i u ovom domenu, nudi veoma raznolika rešenja. U nekim slučajevima je vrh firme tj. top menadžment demokratizovan, a kako se ide naniže po hijerarhijskoj strukturi, svaka sledeća faza se vodi sa više autokratske doslednosti. Negde je situacija obrnuta, pa top menadžment karakteriše naglašeni autoritativizam, pri čemu se sa spuštanjem skale subordinirajućih aktivnosti, toleriše sve više demokratije.

8.2.2. Psihološki aspekti demokratije i antidemokratije

Zavisno od značajnih društvenih činilaca, kao što je pripadnost određenom društvenom sloju ili klasi kao i od psiholoških predispozicija prihvaćće se demokratski ili antidemokratski sistem u upravljanju poslovanjem, što je rezultat logičke procene da je jedan ili drugi sistem pravedniji ili efikasniji u rešavanju nastalih ili potencijalnih problema. Psihološke predispozicije najčešće se označavaju kao demokratska i antidemokratska ličnost, koje sa svoje strane mogu biti presudne u implementiranju načina upravljanja zaposlenim.

Da bi jedno porodično preduzeće moglo da se okarakteriše kao demokratsko, potrebno je da ga vodi osoba ili osobe koje se prihvatile demokratiju kao sposobnost da ne zastupaju samo svoje interese već i da se identifikuju sa interesima svih uključenih članova preduzeća pri čemu se razvija svest o tome da svi zajedno zapravo predstavljaju jedan tim. Za uspešno funkcionisanje ovakvog tima, odnosno preduzeća koje se identifikuje kao demokratsko neophodan je visok nivo mentalnog zdravlja svih članova, zatim specifičan međusobni odnos uključenih članova pri čemu oni imaju sposobnost da razmišljaju ne samo o ispravnosti svojih akcija, već i o njihovim posledicama za druge.

Da bi preduzeće moglo sebe da okarakteriše i da se nazove demokratskim potrebno je da neguje i unapređuje sledeće međusobno povezane vrednosti:⁶³

1. prijateljstvo – koje označava postojanje dobre volje ili bar odsustvo zle volje kao posledica demokratskog rukovođenja grupe;
2. prihvatanje sebe i poverenje u sebe – pri čemu se u porodičnim preduzećima sa demokratskim vođstvom svim članovima pruža šansa da učestvuju u donošenju odluka ;
3. pravednost – koja se iskazuje preko jednakih prava i jednakih mogućnosti koja važe za sve članove grupe;
4. svest neopterećena statusnim razlikama – podrazumeva da članovi biznisa nisu opterećeni problemima jednakosti, inferiornosti ili superiornosti iako su svesni da postoje nejednakosti između uključenih članova.
5. realizam – je tekođe veoma važna pretpostavka za demokratsku organizaciju, pri čemu je neophodno kontinuirano sagledavanje postojeće i moguće realnosti, što podrazumeva spremnost da se prepozna i prihvata znanje drugih koje može biti primenjivo u sagledavanju neke specifične situacije u poslovanju. Ovo podrazumeva otvorenost duha i slobodu govora kao sposobnost da se sasluša gledište drugoga.
6. Demokratske osobe teže i najradije učestvuju u demokratskim odnosima u kojima su učesnici interakcije jednaki ili relativno jednaki i u kojima mogu slobodno da iznose svoja mišljenja.

U demokratskim porodičnim preduzećima iskazuje se protivljenje odnosima nadređivanja i podređivanja, pri čemu pored izraženog nastojanja da spreči pojava takvih odnosa se neguje poštovanje i tolerantnost prema različitim gledištima i razvijanje pozitivnih emocionalnih odnosa sa članovima preduzeća. Ovakvim postupanjem se pojačava osećaj pripadnosti i zajedništva što sa svoje strane obogaćuju interakciju, i pozitivno utiče na uspešnost u obavljanju radnih zadataka. Ne sme se zanemariti da vođstvo samo po sebi implicira, makar u maloj meri, kontrolu i usmeravanje ponašanja drugih, ali demokratski vođa - najčešće vlasnik porodičnog preduzeća ili menadžer, to ne radi ispoljavajući moć koja proizilazi iz položaja već svoju ulogu vođe posmatra kao izazov koji će testirati sposobnosti da se izade na kraj složenim problemima. Demokratske vođe satisfakciju ne pronalaze u vladanju ljudima ili osećaju moći, već u osećaju kompetentnosti u rešavanju problema i doprinosu efikasnosti grupe.

Sa druge strane, kao suprotnost postoje i autoritarne osobe koje su sklone optuživanju drugih da žele da im učine zlo i veliki deo radnog vremena koriste za istraživanje toga „ko kome radi o glavi“. Ovakve osobe, a samim tim i organizacije su “teške” za rad upravo zbog tog kritičkog raspoloženja kojim se ometa ili prekida komunikacija, a poslovanje, a samim tim i razvoj umnogome otežava i usporava.

Autoritarna porodična preduzeća postoje kao rezultat rada osoba koje rukovode preduzećem. Takve osobe karakterišu sledeće povezane osobine:⁶⁴

1. Pogled na svet – autoritarna osoba je nesigurna i svet shvata kao opasan ili u najmanju ruku, izazovan, a druge ljude posmatra kao sebične, ili zle ili glupe.
2. Težnja za moći – autoritarnu osobu odlikuje težnja za moći, za statusom, za spoljašnjim prestižom, pri čemu želi moć da upotrebi za svoje lične i sebične ciljeve.
3. Suđenje prema spoljašnjim kriterijumima – autoritarne osobe najčešće procenjuju nečiju superiornost ili inferiornost, preko spoljašnjih kriterijuma, kao što su titule, novac, porodično ime, moć nad drugim ljudima i dr. Takođe ovakve osobe posmatraju druge ljude kao rivale koji su ili superiorni, u kom slučaju im se dodvoravaju ili ih se boje ili kao inferiorne, kada ih preziru i ponižavaju.
4. Jedna skala vrednosti – pri čemu autoritarna osoba procenjuje ljude na skali superiornost – inferiornost, gde se poštuju samo one osobe koje se visoko kotiraju na skali superiornosti. Kako je to najbitnija odlika, ovakva osoba smatra da ako je za nju neko superioran, on će biti superioran u svemu. A ukoliko je situacija suprotna i osoba se “slabo” kotira na skali vrednosti autoritarne osobe, onda se takva osoba posmatra kao oruđe, sredstvo za postizanje vlastitih ciljeva, odnosno kao objekt eksploatacije.
5. Poistovećivanje dobrote sa slabošću – je jako izraženo kod autoritarnih osoba pri čemu one poistovećuju dobrotu, saosećajnost, simpatiju ili darežljivost sa slabošću, a sa druge strane brutalnost, sebičnost i čvrstinu poistovećuju sa snagom.

Autoritarne osobe teže da ostvare i najradije učestvuju u nedemokratskim odnosima podređivanja i nadređivanja, pri čemu nije strano ni ispoljavanje agresivnosti prema drugima. Autoritarne osobe se poistovećuju sa antidemokratskim osobama koje ispoljavaju sumnjičavost, rivalitet, sklonost ka konfliktima pri čemu je netrpeljivost prema neistomiljenicima izražena.

Kada porodično preduzeće vodi antidemokratska ličnost, takvo preduzeće je pod vođstvom autokratskog lidera koji nastoji da štiti i nagrađuje one koji su njemu priklonjeni, a kažnjava svoje neistomišljenike ili one koji nisu na “njegovoj” strani i ne zastupaju njegove stavove. U slučaju da u porodičnom preduzeću postoji mogućnost da se ovakav vođa smeni, može doći do “rata” kako bi se uklonili i udaljili oponenti i oni koji su pokrenuli proces za njegovo smenjivanje, pri čemu je taj sukob ovakvom vođi daleko važniji od efikasnosti grupe i rada porodičnog preduzeća.

Ukoliko u porodičnom preduzeću postoji različit milje interpersonalnih osobina i odnosa između uključenih članova što je najčešće i slučaj onda se iznalaze različiti načini funkcionisanja kako bi se učuvalo poslovanje i biznis uopšte, ali svakako da rad u ovakvim preduzećima nije prijatan, niti relaksiran. Obzirom da se svaka osoba razlikuje po nekim svojim bitnim određenjima može se zaključiti da u mešovitim kolektivima, demokratske osobe u odnosima sa autoritarnima ne dozvoljavaju da budu „uvučene“ u njihov „sistem“, pri čemu se trude da u razgovoru sa njima ili prenošenju zahteva i informacija budu jasni, direktni i da se pozivaju na činjenice. U odnosima između ovakvih članova, pri čemu su “strane” poznate, demokratska osoba se trudi da zadrži smiren i odlučan stav u odnosu na antidemokratsku ili autokratsku osobu, pri čemu govori samo o argumentima, ciframa, objektivnim parametrima, zahtevima posla ili onom što očekuje od susreta sa ovim osobama. Praksa pokazuje da je ovakav odnos, ukoliko mora da postoji, zapravo i jedni ispravan način saradnje sa ovakvim (antidemokratskim) osobama koji može obezbediti odvijanje poslovanja.

8.3. KADROVANJE U PORODIČNOM BIZNISU I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U PORODIČNOM PREDUZEĆU

Obzirom da ljudski resursi sa svojim znanjima, veštinama, iskustvom predstavljaju najvredniju aktivu kompanije i osnov za postizanje konkurentne prednosti, strategijski menadžment se u u svom posebnom delu bavi ljudskim resursima. Ljudski resursi se na ovaj način tretiraju kao pokretači budućih performansi kompanije, zbog čega se vodi računa o svakom procesu, bilo da se radi o regrutovanju ljudskih resursa, praćenju performansi, održavanju i razvoju kompetencija zaposlenih ili razvoju karijere i nagrađivanja, a sve u cilju boljeg razumevanja ponašanja i otkrivanje mogućnosti unapređenja zaposlenih.⁶⁵

Uzimajući u obzir karakteristiku modernog sveta i opšteprihvaćeni trend kretanja ka društvu znanja, pri čemu se promovise koncept doživotnog učenja i obrazovanja, porodična preduzeća kao i sve ozbiljne organizacije koje su okrenute ka budućnosti, prihvataju koncept poslovanja gde znanje postaje najznačajniji faktor razvoja kompanije i predstavlja konkurentnu prednost koja osigurava dugoročni napredak organizacije.

U porodičnim preduzećima poseban naglasak se stavlja i na usklađivanju interesa pojedinaca sa interesima celokupnog tima u preduzeću, kako bi se uticalo na međusobno usaglašavanje i prilagođavanje. Da bi se ovo postiglo porodična preduzeća moraju da insistiraju na konstantnom učenju, tako da uključeni članovi pomažu i uzdižu jedni druge, da uče jedni od drugih kako bi na najbolji način razumeli šta je to potrebno da se uradi, zatim kada je vreme za uvođenje neke promene kako bi ona (promena) postala deo svakodnevnog poslovanja. Na ovaj način porodična preduzeća postaju „organizacije koje uče”, a brzina kojom pojedinci u organizaciji uče diktira i brzinu učenja organizacije kao celine i obrnuto. Porodična preduzeća koja su izrazila spremnost i želju za učenjem izražavaju sposobnost da pribavljaju nova znanja, koncepte i da ih prilagođavaju svom poslovnom okruženju. Takođe, tehnološki razvoj iziskuje intenzivnu orijentaciju ka permanentnom obrazovanju i stalnom razvoju ljudi kao osnovi strateške orijentacije kompanije. Ovom zahtevu okruženja savremeni uslovi poslovanja odgovaraju, jer sa razvojem informacionih tehnologija omogućava se lakše dolaženje do neophodnih znanja i informacija koje su potrebne za razvoj u svim segmentima poslovanja.

Važno je napomenuti i da porodične organizacije koje žele da unaprede određena znanja i veštine svojih zaposlenih moraju da svoje razvojne planove prave u skladu sa sveukupnim ciljevima poslovanja, i pored toga, neophodno je da se ulože naponi u cilju smanjivanja subjektivnih procena rezultata rada i potreba za obukama, kad god je to moguće.

Upravljanje ljudskim resursima ili drugačije nazvano kadrovanje je i u porodičnom biznisu veoma važna strategijska i operativna aktivnost. Upravljanje kadrovima imenuje se danas u teoriji i praksi kao “Menadžment ljudskih resursa”, mada su za ovaj naziv izražene u javnosti ozbiljne kritike od strane nekih humanista i socijalnih teoretičara. Ovo iz razloga što navedeni naziv eksplicite tretira i izjednačuje žive ljude – radnike sa drugim resursima (mašinama, opremom, trgovačkom robom i/ili reprodukcijom materijalom), koji se kao “mrtve stvari” koriste u procesu obavljanja proizvodnje ili vršenju privrednih usluga. Po ovim humanistima i teoretičarima, kroz svođenje i poistovećivanje živih ljudi sa resursima potrebnim za realizaciju poslovanja, na najizrazitiji način se izražava nehumano lice kapitalizma i kapitalističkog poslovanja, a svakako i vlasnika kapitala, koji zaslepljeni željom za maksimizacijom profita, prestaju da razlikuju žive ljude tj. svoje najamne radnike, od mrtvih stvari. Ne ulazeći u moralnu ocenu izraza “ljudski resursi”, ukazujem na činjenicu da se kadrovski menadžment, odnosno menadžment ljudskih resursa većine porodičnih preduzeća znatno razlikuje od navedenog menadžmenta u neporodičnim preduzećima.

Činjenica je da se pri odabiru i tretmanu rukovodećih, a takođe i drugih kadrova u većini porodičnih firmi, pored poslovnih i profesionalnih, uvažavaju i određeni porodični kriterijumi. Kada je situacija u porodici povoljna i usklađena, u skoro svakoj situaciji, prilikom postavljanja ljudi na određena mesta koja su statusno i materijalno privilegovana, a takođe i odgovorna radna mesta, prednost se pri istim ili sličnim uslovima daje članovima porodice, u odnosu na kandidate sa strane. U ne malom broju slučajeva, prilikom navedenog odlučivanja, primarno se uvažavaju uspostavljeni porodični emocionalni odnosi i međuzavisni uticaji, pri čemu se pritom, svesno ili podsvesno, uvažavaju neki za biznis iracionalni činioci koji bi, da nije u pitanju porodično odlučivanje, sigurno navelo porodične top menadžere da donose drugačije i razumnije kadrovske odluke.

Ne treba posebno isticati, da nadvladavanje (emocionalnih) osećaja nad razumom, može u mnogim situacijama, da napravi velike probleme top menadžmentu, u vođenju i očuvanju konkretnog porodičnog biznisa.

Mešanje emocionalnih i razumskih komponenti u kadrovanju, koje se ostvaruje u porodičnom biznisu, nije samo karakteristično za odlučivanje o postavljanju menadžera i izvršioca poslovnih zadataka na određena radna mesta. Reč je i o odvijanju radnih i poslovnih procesa, i to kontinuirano sve dok porodični biznis traje, pri čemu se nerazdvojivo mešaju emocionalna porodična određenja menadžera i izvršioca biznisa sa jedne strane sa realnim zahtevima posla sa druge strane. Drugim rečima porodična firma, u kojoj je zaposleno više ili manje članova porodice, po implementiranom menadžmentu i uspostavljenim relacijskim odnosima, se uvek razlikuje od firme koja je neporodičnog karaktera. Neka određenja, po navedenom pitanju su pozitivnog karaktera dok su druga određenja negativnog karaktera.⁶⁶

Pozitivno određenje porodičnog biznisa kada je u pitanju upravljanje kadrovima u kome su zaposleni članovi porodice, bazično se izražava kroz jednu reč, a ta reč glasi: poverenje. U skoro svakoj porodičnoj firmi gde su harmonični i usklađeni međusobni porodični i poslovni odnosi, članovi porodice imaju veće poverenje jedni u druge, nego što to poverenje osećaju i izražavaju prema angažovanim menadžerima i/ili radnicima sa strane. Ovde svakako isključujem članove porodice, uključene u porodični biznis, koji pate od neke bolesti zavisnosti: alkoholizma, narkomanije, kockarske strasti i drugih bolesti sličnog tipa. Poverenje je u mnogim oblastima porodičnog biznisa nesumnjivo ključni činilac, koji se visoko vrednuje i često stavlja ispred operativne sposobnosti i stručnosti pojedinaca za operativni rad.

Takođe pozitivno određenje porodičnog biznisa, u čije izvođenje su uključeni članovi porodice, tiče se i bolje lične međusobne poznatosti porodičnih menadžera i/ili porodičnih izvršioaca određenih strateških i/ili operativnih poslova koji se u firmi obavljaju. Kada je reč o užoj porodici u kojoj su roditelji odgajali svoju decu, jasno je da je međusobna poznatost – u pogledu karaktera, stručnosti, radnih navika i drugih ličnih određenja, u posao uključenih članova porodice, apsolutna. Zahvaljujući ovoj međusobnoj poznatosti, smanjene su mogućnosti “neugodnih iznenađenja”, koja mogu da se dogode, kada se u istoj firmi ili na istom poslu, radi sa nepoznatim ili nedovoljno poznatim menadžerima i radnicima sa strane.

Negativna određenja porodičnog biznisa, vezana za upravljanje ljudskim resursima, u kome su zaposleni članovi porodice, već su znatnim delom već istaknuta u prethodnim izlaganjima. Reč je o tome da u kadrovskom menadžmentu koji se kreira i implementira u porodičnim preduzećima, zbog snažne emocionalne veze, koja je obično uspostavljena između za rad sposobnih članova porodice i koja je po tom osnovu ponekad i iracionalna, pri čemu takvi činioци mogu, u strateškom i operativnom kadrovanju u porodičnom preduzeću, da imaju prevagu nad racionalnim i pragmatičnim činioциma. O posledicama toga i takvog kadrovskog menadžmenta (odnosno menadžmenta ljudskih resursa), ne treba posebno dodatno izlagati.

Očigledno je da izvođenje top menadžmenta u firmama porodičnog karaktera je po nekim strateškim i operativnim pitanjima olakšano, dok je po drugim pitanjima otežano. Razumni top menadžeri porodičnih preduzeća treba u svakoj konkretnoj situaciji da celovito sagledavaju i porodicu i biznis, kako bi izbegli situacije: „stradanja“ porodice zbog biznisa, ili obratno, kada zbog porodice strada biznis. Čvrstih i kodifikovanih pravila koja daju odgovor kako je, najbolje izvoditi menadžment porodičnog biznisa nema, niti može da bude, pošto je svaka porodica i svaki porodični biznis “priča za sebe”. Od spremnosti i sposobnosti top menadžera porodičnog preduzeća, da sagleda bitne elemente te “celine”, zavisice uspeh u napretku i porodice i biznisa.

8.3.1. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa prilikom formulisanja strategije poslovanja u porodičnom preduzeću

Istraživanjem tematike koja je prikazana u naslovu mogu se pronaći rezultati mnogih istraživanja koja upravo ukazuju na značaj ulaganja u ljude, zatim merenje uticaja razvoja i sposobnosti zaposlenih na proizvodnu produktivnost i stvaranje novih vrednosti što sa svoje strane presudno utiče na sudbinu organizacije.

Da bi organizacije hrabro i odlučno “koračale” ka neizvesnoj budućnosti neophodno je da usvoje plan razvoja pri čemu uvek prilikom formulisanja generičke ili opšte strategije poslovanja moraju polaziti od raspoloživih resursa. Jako je važno da se nalasi da mora postojati usklađivanje strategije ljudskih resursa sa poslovnom strategijom, pri čemu je neophodno obezbeđivanje konzistentnosti kriterijuma na osnovu kojih se obavlja procena znanja i sposobnosti prilikom uključivanja novih članova u porodični biznis i način na koji se utiče na razvoj zaposlenih.

Ulaganje u ljudske resurse kao što je već poznato postaje osnovni vid stvaranja konkurentske prednosti organizacija, pri čemu opstanak i razvoj porodičnog preduzeća zavisi od sposobnosti da se privuku, zadrže i unaprede znanja uključenih članova.

Ljudski resursi su, kao i mnogi drugi, ograničeni zbog čega je važno da se prilikom definisanja strategije razvoja ljudskih resursa pronađe odgovor na pitanje koji su to najbolji programi razvoja za zaposlene i kako izvršiti prekvalifikaciju uključenih članova koji u budućnosti mogu predstavljati višak na određenim radnim mestima. Najvažnije u planiranju strategije razvoja ljudskih resursa je predviđanje raspoloživosti potrebnih kadrova sa određenim znanjima i veštinama, kao i osposobljavanje uključenih članova za one poslove koji će morati da se stručno obavljaju u budućnosti što može predstavljati i problem ukoliko obuka podrazumeva dužu (po nekoliko godina) odsutnost nekog člana organizacije.⁶⁷

Na osnovu predhodno izloženog može se zaključiti da znanje i inovacija su temelj opstanka i razvoja porodičnih organizacija, što ujedno predstavlja i zahtev ovakvim organizacijama da utiču na uključene članove svojih porodica u biznis kao i na one koji žele da se priključe porodičnom biznisu da stiču različite veštine, unapređuju svoje sposobnosti, kako bi se obogatio profil visokoobrazovanih stručnjaka za kreiranje, dizajniranje, proizvodnju, marketing i prodaju proizvoda.

8.4. MARKETING STRATEGIJE U PORODIČNOM BIZNISU

U turbulentnim uslovima poslovanja kvalitet privrednih performansi određen je interakcijom sa okruženjem pri čemu se tako kreiraju šanse i opasnosti na koje porodična preduzeća treba da odgovore pravovremenim upravljačkim odlukama koje će uticati na pravilnu alokaciju resursa i maksimalno iskorišćenje sopstvenih snaga. Vitalnost podičnih preduzeća se ostvaruje kroz povećavanje usaglašenosti delovanja njegovih regularnih privrednih aktivnosti sa potrebama okruženja, pri čemu marketing strategijama treba posvetiti punu pažnju.

Marketing kao koncepcija se bazira na odličnom razumevanju misije, strategije i poslovne kulture preduzeća, kao i odnosa među ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću, zbog čega se mora posmatrati kao integralni deo strategijskog upravljanja preduzećem. Dinamičnost okruženja svakako da otežava konzistentnost u ponašanju preduzeća što predstavlja uvek iznova izazov posebno kada se planira ubrzani razvoj preduzeća, implementacija nove strategije, angažovanje skupe tehnologije, globalizacija tržišta i drugi uticajni faktori.

Da bi se opredelio najadekvatniji pravac i tempo rasta i razvoja porodičnog preduzeća, neophodno je da se predvide uslovi privređivanja, procene dimenzije poslovanja date tržišne grane u određenom vremenskom roku i na bazi svih tih elemenata, planira sopstveno tržišno učešće i to za svaki proizvod ponaosob. Ovakav način formiranja tržišnog ponašanja je najefikasniji jer bez adekvatnih informacija o tržištu, preduzeće ne može da kreira efikasnu marketing strategiju.

Informacije su od kritične važnosti, pri čemu porodična preduzeća koja ignorišu potrebu za istraživanjem ili nedovoljnim istraživanjem često prave poslovne promašaje koji se izražavaju kroz ignorisanje proizvoda strane kupaca ili povlačenju sa tržišta pod uticajem jake konkurencije. Prilikom sprovođenja istraživanja mora se voditi računa o tome da ono bude usmereno na preciznoj identifikaciji ciljnih grupa uzimajući u obzir razlike na tržištu i razlike među kulturama.⁶⁸

Razvijanje marketinške orijentacije je dugoročan proces i predstavlja svojevrsan oblik investicija, jer upravo podrazumeva razvijanje veštine menadžmenta u marketingu što sa svoje strane ima za cilj promenu organizacione kulture i organizacione klime. Cilj razvijanja marketinške orijentacije je usvajanje zajedničke vrednosti, koja se izražava kroz zadovoljenje potreba potrošača i briga o kvalitetu, zatim briga o konkurenciji, promena okruženja i kulture organizacije. Marketing nije samo pristup u načinu na koji se posao obavlja koji se uključenim članovima prezentuje kao norma koja se mora ispoštovati već za pravilno rukovođenje marketingom bitno je da prihvati marketing koncepcija koja bi trebala da bude moto i težnja u svim aktivnostima koje obavljaju.

Efikasno rukovođenje marketingom zahteva analizu svih faktora koji mogu da utiču na uspeh ili neuspeh kompanije, a u uobičajeni oblici analize su:

- Analiza kompanije (procenat tržišnog učešća, portfolio kompanije, analiza profitabilnosti itd.)
- Analiza okruženja
- Analiza tržišta (veličina i tržišne tendencije)
- Analiza konkurencije
- Analiza kupaca tj. potrošača

Imajući u vidu analize koje je potrebno sprovesti i na osnovu kojih se planiraju pravci akcija može se reći da **strateški marketing** predstavlja moderan upavljački koncept koji uzima u obzir okruženje, konkurenciju i posao. Takođe strateški marketing podrazumeva i predviđanje budućih trendova u poslovnim oblastima, koji su od interesa za preduzeće i permanentno prilagođavanje aktivnosti preduzeća promenljivoj okolini.

U literaturi posvećenoj marketingu naznačene su brojne strategije tržišnog poslovanja, usmerene ka kupcima, dobavljačima i drugim spoljnim stejkholderima (zainteresovanim i/ili uključenim subjektima sa strane) sa kojima preduzetnička firma posluje. Skoro sve navedene strategije nalaze punu primenu i u domenu porodičnog biznisa, svakako sa specifičnostima, koje karakterišu taj biznis.

Pošto je reč o više različitih aplikativnih strategija, koje se izvode na različite načine, može se izvesti logičan zaključak da se neke od primenljivih strategija nalaze u komplementarnom (dopunjujućem) odnosu, dok se pritom neke druge, primenjivane u drugačijoj strategijskoj kombinaciji nalaze u suprotavljenom (konfliktnom) odnosu. U prvom slučaju kada se primenjivane marketing strategije nalaze u komplementarnom odnosu, primena jednih strategija olakšava i čini delotvornijom primenu drugih (dopunjujućih) strategija. Suprotno tome, kada se opredeljene strategije nalaze u suprotavljanom relacijskom odnosu, primena jednih strategija otežava primenu drugih strategija, a često ih i poništava u njihovom dejstvu.

Porodični preduzetnici i top menadžeri porodičnih firmi, koji se bave donošenjem i primenom određenih strateških odluka, treba svakako da poznaju međusobne odnose i uticaje koji se uspostavljaju između marketing strategija različitog tipa i da shodno navedenom saznanju kreiraju strateško delovanje za svoje biznise. Korišćenje ovakvog pristupa marketing miksu (marketing kombinovanju), menadžeri će vrlo izvesno obezbediti najbolje poslovne rezultate firmama sa kojima upravljaju i rukovode.

Ne treba posebno isticati da su glavni instrumenti tržišnog delovanja i u domenu porodičnog biznisa četiri osnovna instrumenta marketing miksa, koji postavljeni u odgovarajućem domišljatom i optimalnom odnosu, mogu porodičnoj firmi da donesu veoma respektabilne pozitivne rezultate. Reč je o dobro poznatim instrumentima marketinga, koje je u pojmovnom smislu prvi identifikovao i definisao poznati američki teoretičar marketinga profesor Filip Kotler a to su: ⁶⁹

- proizvod, koji se od strane porodične firme nudi na tržištu,
- cena prodaje, po kome se proizvod porodične firme nudi kupcima,
- distribucija, tj. kanali i objekti preko kojih se proizvodi plasiraju kupcima, i
- promocija (predstavljanje firme i njene ponude), koja se može izvoditi na različite načine.

Elementi marketing miksa-proizvod, cena, promocija i distribucija nazivaju se instrumentima marketinga pošto ih preduzeće koristi kao oruđe marketinga da bi ostvarilo svoje ciljeve na odabranom tržišnom segmentu. ⁷⁰

Stručnjacima za marketing dobro je poznato da se, u procesu ponude, svaki od navedenih instrumenata marketinga može i sam miksirati (kombinovati) na odgovarajuće načine. U pitanju je:

Miksiranje proizvoda, koje se vrši kroz kreiranje različitih, a kupcima prihvatljivih programa asortimana proizvoda i/ili usluga, koji kupcima treba da budu privlačni, da bi za njihovo pribavljanje izdvojili određeno vreme i novac. Prilikom kreiranja miksa proizvoda vodi se računa o tome, da li se ponuđeni proizvodi i usluge nude istim i sličnim ili različitim kupcima. Kada je ponuda porodične firme usmerena ka različitim kupcima u tom slučaju se miksira (kreira) asortimanski program ponude proizvoda koji će, po kvalitetu, ceni i drugim relevantnim određenjima biti primeren zahtevima konkretnih kategorija kupaca.

Miksiranje prodajnih cena, se vrši analogno, i u skladu, sa miksiranjem ponudbenih proizvoda i/ili usluga, koje porodično preduzeće nudi svojim kupcima. Što su ciljni kupci porodičnog preduzeća razuđeniji i raznovrsniji, po bitnim određenjima svoje tražnje, utoliko je i miks cena koji se kreira za te kupce raznovrsniji i složeniji. Ceo postupak miksiranja cena se najčešće izvodi tako što se za razne kupce i za razne kupovine – shodno ponudbenom programu proizvoda, određuju i različite (diferencirane) cene. Navedena diferencijacija cena u praksi se često izvodi i na taj način, što se za neke kupce i neke kupovine odobrava diskontni ili drugi umanjeni rabat, čime se odabranim kupcima omogućuje da željenu ili traženu robu kupe u porodičnoj firmi i po nižoj ceni.

Miksiranje distribucije, tj. prodaje proizvoda i usluga porodičnog preduzeća, izvodi se na taj način što se za izvođenje prodaje kreiraju i primenjuju različiti kanali plasmana. Tako na primer određen proizvod se kupcima može distribuirati:

- neposredno preko prodajnog objekta porodičnog preduzeća,
- preko grosističke i detaljističke trgovačke mreže,
- preko trgovačkih agenata (trgovačkih putnika),
- preko pošte,
- preko interneta i/ili telefona,
- preko pijaca i drugih tržnica,
- preko sajмова, prodajnih izložbi i
- na brojne druge načine, koje opredeljuje priroda proizvoda, a svakako i maštovitost prodajnih menadžera konkretnog porodičnog preduzeća.

Miksiranje promocije, tj. predstavljanja porodične firme i njenog ponudbenog asortimana takođe se može vršiti na razne načine. Bazično miksiranje promocije izvodi se u praksi porodičnog poslovanja obično na jedan od dva uobičajena načina:

- uspostavljanjem odgovarajućih pozitivnih odnosa sa javnošću, i/ili
- klasičnom reklamom odnosno ekonomskom propagandom.

Eksperti marketinga smatraju da su, u većini slučajeva, dobri odnosi sa javnošću (tzv. public relations) delotvornije promocijono sredstvo od klasične reklame. Tu je reč o stvaranju pozitivnog imidža (poslovnog ugleda) porodične firme i njenog biznisa preko posebnih zaobilaznih načina da se javnost upozna sa njenim postojanjem i poslovanjem. Čest i uobičajeni metod da se šira javnost, na pozitivan način, upozna sa porodičnom firmom, koja se ovako promovise, jeste da firma sa novčanim ili materijalnim prilogom sponzorise neku zdravstvenu ili socijalnu organizaciju, neki sportski klub, umetnički ili sportski projekat ili neku društvenu aktivnost za koju je javnost zainteresovana.

Zatrpani medijski brojnim reklamnim porukama koje stižu sa raznih strana, potrošači i drugi potencijalni kupci sve manje pokazuju interes za ovaj tip promocijoneg oglašavanja, tako da se pozitivno predstavljanje firme i njene ponude, preko dobro uspostavljenih odnosa sa javnošću, pokazalo i u porodičnom biznisu kao delotvornije promocijono rešenje.

Treba ukazati i na činjenicu da domišljati i pronicljivi preduzetnici i top menadžeri porodičnih a i drugih, neporodičnih preduzeća, često diskretno nagrađuju novinare koji, preko odgovarajućih medija masovnog komuniciranja, spremaju za javnost vesti o preduzeću u pozitivnom kontekstu, objavljujući navodno neutralne i iskrene informacije o njihovim preduzećima.

Inače, kada je reč o izboru odgovarajućih marketing strategija sa kojima će se preduzetnička firma predstaviti svojim ciljnim kupcima, može se zaključiti da je izbor za porodični biznis i po ovom pitanju veoma širok. Da bi se pozitivno uticalo na uspešnost poslovanja porodičnog preduzeća, članovi preduzeća koji su zaduženi za marketing treba da precizno izvrše analizu mikro i makro okruženja, sagledavaju mogućnosti i šanse koje preduzeće treba maksimalno da iskoristi kako bi se što bolje prezentovali na tom tržištu. Uspeh porodičnog preduzeća dobrim delom je uslovljen i već postojećom situacijom na tržištu, kao i postojanjem određenih barijera na istom o kojim takođe treba voditi računa prilikom razmišljanja o primeni određenih marketing strategija a poželjno je i definisanje alternativnih marketing strategija.

U teoriji su najviše obrađivane, pri čemu se u praksi takođe najviše primenjuju, sledeće marketing strategije, primenljive i u porodičnom biznisu, koje se mogu dalje razvrstavati i diferencirati po raznim osnovama, a to su:

- pozicione strategije,
- strategije asortimana i kupaca,
- konkurentske strategije,
- strategije zasnovane na portfolio analizi, (modelima planiranja marketinga)
- strategije zasnovane na životnom ciklusu proizvoda,
- cenovne i necenovne strategije marketinga, i
- brojne druge marketing strategije globalnog ili specifičnog karaktera.

Od pravilno formulisane marketing strategije i njene adekvatne implementacije u datim tržišnim okolnostima, najvećim delom zavisi uspešnost poslovanja kompanije.

8.4.1. Pozicione strategije marketinga

Prema poziciji koja se želi ostvariti na tržištu, marketing strategije porodičnog preduzeća mogu da budu opredeljene u jednom od četiri karakteristična oblika. U pitanju su:

- strategije primarno usmerene na promociju porodičnog preduzeća, koje se u teoriji i praksi nazivaju strategijama masovnog (nediferenciranog) marketinga,
- strategije usmerene ka kupcima, koje se popularno nazivaju strategijama segmentacije kupaca,
- strategije usmerene ka konkurentima, koje se imenuju kao strategije diferencijacije, i
- strategije zasnovane na maštovitim kombinacijama, koje se najčešće nazivaju strategijama pozicioniranja.

Strategije masovnog (nediferenciranog) marketinga su, kao što je već istaknuto, primarno usmerene na promociju porodične firme i njene celokupne ponude. Kod primene ove strategije porodično preduzeće ne pravi nikakvu selekciju, niti diferencijaciju ni kupaca, ni proizvoda, ni usluga koje nudi svojim kupcima. Reklamira se firma kao celina i takođe i njen celokupni ponudbeni asortiman. Kao primer primene ovakvog strateškog pristupa može poslužiti pekara, koja se reklamira preko odgovarajućih medija, i koja nudi svoja peciva svim kategorijama i tipovima kupaca, predstavljajući svoju ponudu.

Strategije segmentacije, kao što je već istaknuto, usmerene su ka kupcima, koji se razvrstavaju i klasifikuju po nekom relevantnom osnovu za dati biznis. Razvrstavanje i klasifikacija kupaca može se vršiti: po polu, po godištu, po obrazovanju, po porodičnom statusu, po imovnom stanju, po mestu rada ili stanovanja, po bazičnim kulturološkim i potrošačkim određenjima ili po nečemu drugom. Pravilo je da se posle obavljene segmentacije, izvrši izbor ciljnih kupaca - koji su za dati biznis, posmatrano sa pozicije konkretnog porodičnog preduzeća, najinteresantniji da bi se prema ovom segmentu ili segmentima kupaca usmerio precizno fokusirani marketing. Ostali razmatrani i diferencirani segmenti kupaca pritom se najčešće zanemaruju.

Strategije diferencijacije, kao polaznu osnovu za stratešku primenu, uzimaju nameru menadžmenta porodičnog preduzeća da se njihova ponuda diferencira (razlikuje) od ponude neposrednih konkurenata. Diferenciranje sopstvene ponude od ponude konkurenata koji posluju na istom tržišnom prostoru može se vršiti po više raznovrsnih osnova:

- Diferenciranje po programu asortimanske ponude označava da porodična firma nudi svojim kupcima druge ili drugačije proizvode i/ili usluge u odnosu na neposredne konkurente;
- Diferenciranje po cenama označava da se prodajne cene konkretnog porodičnog preduzeća vidljivo razlikuju od cena proizvoda iste vrste koje konkurenti nude ciljnim kupcima. Navedeno diferenciranje se pritom može izvoditi na dva načina:
 1. ponudom ekskluzivnih proizvoda sa natprosečno visokim prodajnim cenama, sa kojima se privlače zagriženi mondeni i mondenke, kojima je jedino važno kakav će ugled u javnosti ostvariti kupujući ekskluzivne proizvode visokih cena, a ne to koliko će novca potrošiti radi kupovine navedenih proizvoda, ili
 2. ponudom izuzetno jeftinih proizvoda, čije su cene niže nego kod konkurenata, sa kojim cenama se privlače siromašni i štedljivi kupci.
- Diferenciranje po izuzetnim uslugama koje se kupcima nude, ukoliko kupuju proizvode i/ili usluge porodične firme. Svakako reč je o uslugama koje kupci ne mogu pribaviti ukoliko kupuju proizvode ili usluge konkurentskih preduzeća. Inače usluge koje se, kao strateški “mamac” nude kupcima, u praksi porodičnog biznisa, mogu biti veoma različite.

U pitanju su najčešće sledeće usluge:

1. Transportne usluge, koje se izražavaju u tome da se kupljena teška i kabasta roba prevozi kupcima do njihovog stana ili radnog mesta;
2. Servisne usluge podrazumevaju obavezu porodične firme da kupljeni proizvod, ukoliko je složenog tehnološkog određenja, sklopi u stanu kupca ili na njegovom radnom mestu, i da taj proizvod po potrebi redovno servisira;
3. Finansijske usluge koje se pružaju kupcima prilikom kupovine, obično se odnose na odobravanje određene vrednosno veće kupovine na odloženo plaćanje, ili na odobravanje popusta u ceni, ukoliko se plaćanje vrši odmah tokom kupovine, i
4. Ostale brojne usluge, koje mogu biti veoma različitog karaktera, prilagođenog kupoprodajnim relacijama i transakcijama, koje porodično preduzeće uspostavlja i obavlja sa svojim kupcima.

Strategije pozicioniranja odnosno maštovitog kombinovanja, kako sama reč kaže, kreiraju se na taj način što se istovremeno maštovito primenjuje više različitih strateških pristupa za animiranje kupaca i osvajanje tržišta. Navedeni pristupi su svakako komplementarni (dopunjujući) u svom zajedničkom i usklađenom dejstvu na tržištu. Koje i kakve kombinacije će se izvoditi u određenoj situaciji zavisi od ambijenta u kome se obavlja konkretan posao, a zavisi svakako i od umeća menadžmenta porodične firme da svojim kupcima ponude nešto što će ih zainteresovati i privlačiti. Kada je reč o primeni ove strategije obično je reč o kombinovanju dve pomenute strategije: strategije segmentacije i strategije diferenciranja. Kupci se prethodno segmentiraju i odabiraju – kroz proceduru izbora ciljnih tržišta, a potom se odabranom segmentu ciljnih kupaca nudi diferenciran i za njih interesantan asortimanski program ponude. Tako na primer ako se kao ciljni segment odaberu adolescenti i uopšte osobe mlađih godišta, navedenima se potom nudi diferenciran brend i marka proizvoda, čijom kupovinom će mladi kupci na eksplicitan način izraziti u javnosti svoju “vrednost” i svoju “posebnost”.

Uspešnom primenom navedenih strategija postiže se tzv. konjunktorni ekstra profit (profit iznad prosečnog), pošto su u cenu ponudbenih proizvoda, iz navedenog domena, ugrađeni i naponi da se masovno privuku kupci koji ne žele da kupe “bilo šta”, već žele da kupe “nešto posebno”, što će ih u javnosti napraviti vizuelno primetnim i za što su spremni i da plate natprosečno visoku cenu.

8.4.2. Strategije asortimana i kupaca

Primena odgovarajuće strategije asortimana i kupaca jasno pokazuje ličnu i poslovnu ambicioznost, a takođe i razvojne planove preduzetnika odnosno top menadžera određenog porodičnog preduzeća. Već je u ranijem izlaganju ukazano na činjenicu da se u razvojnim planovima i opredeljenjima preduzetnici, odnosno top menadžeri porodičnih preduzeća veoma razlikuju jedni u odnosu na druge. Izvesni preduzetnici, odnosno top menadžeri, posebno ukoliko im je posao stabilan i uspešno se odvija, ni emocionalno, ni praktično, ne žele ništa da menjaju a samim tim ni strateški, ni operativno u biznisu koji obavljaju. Drugi ambiciozni preduzetnici i menadžeri, puni stvaralačkih ideja i nagona, žele da i u životu, a i u biznisu, ostvaruju uvek nešto novo, pri čemu ukoliko im lične i poslovne mogućnosti, navedeno dozvoljavaju, oni to praktično i realizuju, posebno u domenu poslova strategijskog i operativnog marketinga. Treća grupa preduzetnika i top menadžera porodičnih preduzeća ulazi takođe u procese razvojnih poduhvata i promena, ali samo u situacijama kada su na to prinuđeni.

Bez obzira o kom tipu preduzetnika i top menadžera porodičnih preduzeća da je reč, stoji činjenica da postoji čitava skala marketing mogućnosti koje se mogu koristiti u planiranju i vođenju biznisa i ovog tipa. Prema globalnoj klasifikaciji, kada je reč o asortimanskom programu, koji se nudi kupcima i odabranim kupcima, kojima se taj program prezentuje, postoje četiri alternativne marketing opcije, koje i u porodičnom biznisu imaju punu primenu. U pitanju su sledeće opcije:

- stari asortiman – stari kupci,
- novi asortiman - stari kupci,
- stari asortiman – novi kupci i
- novi asortiman – novi kupci.

Marketing strategija zasnovana na određenju *stari asortiman – stari kupci*, karakteriše porodična preduzeća, koja više ili manje uspešno tržišno posluju i koja ne žele ništa bitnije da menjaju – ni u pogledu ponudbenog asortimana koji nude svojim kupcima, ni u pogledu kupaca. Razlozi za ovakav stagnatni pristup vezan za izbor asortimana i kupaca mogu biti i objektivni i subjektivni. Kao objektivni razlog može se navesti situacija na tržištu, koje je u pogledu tražnje tradicionalno i zadovoljavajuće, gde bi svaka promena asortimana i/ili kupaca mogla porodičnoj firmi na inicira određene probleme. Sa druge strane kao subjektivni razlog koji uslovljava primenu ove strategije može se ukazati na ličnost samog preduzetnika odnosno top menadžera, koji je star, bolestan ili je jednostavno nemaštovit, neambiciozan i lenj i koji pritom, iz tih ili drugih ličnih razloga, ne želi ništa da menja u svom odnosu prema postojećem biznisu.

Marketing strategija čija se primena zasniva na konceptu *novi asortiman – stari kupci*, ukazuje na činjenicu da menadžeri porodičnog preduzeća prate situaciju na svom opsluživanom tržištu, i da tu situaciju u svakom ponudbenom smislu žele da drže pod kontrolom. Navedeno postižu na taj način što permanentno inoviraju i obogaćuju svoj ponudbeni asortiman sa novim proizvodima i uslugama privlačnim postojećim već opsluživanim kupcima. Dosledna primena ove strategije podrazumeva da se ponudbeni asortiman firme permanentno proverava, selekcioniše i dopunjuje sa novom, za kupce privlačnom ponudom. Navedeni strateški koncept marketinga se svakako zasniva i na opredeljenju da se neki, manje prosperitetni artikli “izbacuju” iz programa ponude, pri čemu se za uzvrat taj program obogaćuje sa novim, za kupce interesantnijim linijama proizvoda i/ili usluga. Kako sam izraz označava, ovaj koncept marketinga se ne zasniva na traženju i animiranju novih kupaca ili tržišta kupaca.

Marketing strategija koja se zasniva na konceptu *stari asortiman – novi kupci*, u nekom smislu je suprotna prethodno navedenoj strategiji “novi asortiman – stari kupci”. Kod primene strateškog koncepta “stari asortiman novi kupci”, menadžment porodičnog preduzeća donosi procenu da se ponudbeni asortiman firme iz nekih razloga ne može menjati, ali da se mogu menjati kupci kojima će ovaj asortiman biti ponuđen.

Promena kupaca se inače može vršiti po dva kriterijuma, i to po:

- lokacijskom kriterijumu, po kome se kupci traže i nalaze na drugim geografskim područjima i teritorijama, koja (područja i teritorije kao lokacije) do tada nisu ponudbeno tretirana, i/ili po
- demografskom i/ili funkcionalnom kriterijumu, gde se na već opsluživanom tržišnom prostoru, identifikuju, pripremaju i uslužuju nove kategorije kupaca.

Drugi slučaj važi kada se uz odgovarajući marketing (umešna reklama), finansijsku (povoljni krediti) i/ili logističku podršku, na već opsluživanom tržištu, podstaknu, do tada komercijalno netretirana, pogodna pravna i fizička lica da postanu kupci proizvoda i/ili usluga navedenog porodičnog preduzeća. Spisak ovih dodatnih podsticaja, za privlačenje novih kupaca, može inače biti veoma širok.

Strategijski koncept poslovanja, koji se zasniva na modelu, *novi asortiman – novi kupci*, smatra se u primenjenom marketingu najambicioznijim, najsloženijim a samim tim i najrizičnijim pristupom. Kako sama reč kaže koncept se zasniva na hrabrom pristupu da se tehnološki osvajaju ne samo novi proizvodi i usluge, već takođe i novi kupci, odnosno nova tržišta kupaca, bilo da se opredeljuju u lokacijskom ili u demografskom, odnosno funkcionalnom smislu.

Strateški pristup “novi asortiman – novi kupci” uslovljava obavljanje brojnih poslova i zadataka ne samo marketinškog, već i tehnološkog, organizacionog i drugog karaktera. Dodatni problem se postavlja i u situaciji kada se treba “osloboditi” od starih kupaca, prema kojima su ranije stvorene neke zakonske ili moralne obaveze, a takođe i od starog ponudbenog programa, koji u tehnološkom smislu treba demontirati i prevesti na novi program.

Ne treba posebno isticati da se u praktičnom porodičnom poslovanju mogu praviti i interesantne marketing kombinacije, kojom prilikom se, u konkretnim situacijama, mogu istovremeno koristiti sva četiri navedena strateška pristupa. To se ostvaruje kada se u tekućem poslovanju zadržava ceo ili deo postojećeg asortimana, kada se zadržavaju postojeća opsluživana tržišta, pri čemu se istovremeno uvode i nove linije asortimana i takođe preduzimaju napori za osvajanjem i novih tržišta kupaca. Mašta i ambicije i u navedenim opredeljenjima imaju veliku ulogu.

8.4.3. Konkurentske strategije marketinga

Sam naziv ovih strategija ukazuje na činjenicu da je ovde reč o marketing strategijama porodičnog preduzeća koje su prema ciljnom opredeljenju ovlašćenog preduzetnika, odnosno top menadžera, primarno usmerene prema konkurentima. Već citirani teoretičar marketinga, američki profesor Filip Kotler diferencirao je četiri strateška pristupa, koji se u praksi tržišnog poslovanja alternativno koriste u kreiranju odgovarajućih odnosa prema neposrednim konkurentima, tj. ostalim tržišnim učesnicima istog biznisa na opsluživanim tržištima.

Prema profesoru Kotleru četiri navedena pristupa, koji se primenjuju u uslovima neograničene konkurencije implementiraju se preko navedenih strategija. To su:

- strategije tržišnih lidera,
- strategije tržišnih izazivača,
- strategije tržišnih sledbenika (imitatora), i
- strategije tržišnih tamponera.

Svaka od porodičnih firmi, koja posluje na određenom tržištu, primenjuje neku od navedenih strategija. Konkretna strateška primena opredeljena je pre svega veličinom preduzeća i svakako ambicijama i znanjem da se određeni strateški pristup uspešno primeni u praksi.

Primena *strategije tržišnih lidera* karakteriše velika, moćna i poznata preduzeća koja dominantno posluju na određenim funkcionalno zaokruženim tržištima – lokalnim, regionalnim, nacionalnim (zemaljskim) i/ili međunarodnim. Navedena preduzeća mogu poslovati i posluju u domenu proizvodnje, trgovine i/ili nekih specifičnih usluga. Preduzeća ovog tipa dominantna su na opsluživanom tržištu ne samo u pogledu kvaliteta svojih proizvoda i usluga, već i u domenu primenjenog marketinga.

Obično posluju sa poznatim brendovima i markama, što im dodatno podiže ugled u poslovnoj i društvenoj javnosti. Po nekim svojim određenjima predstavljaju i primere za ugled, koje druga preduzeća žele da nadmaše (tržišni izazivači) ili da slede i kopiraju (tržišni imitatori). Na planetarnom nivou mnoga od velikih porodičnih preduzeća predstavljaju svetske lidere u domenu svoga poslovanja.

Strategija tržišnih izazivača, kako sama reč kaže, odlika je takođe – na datom tržištu, velikih i moćnih preduzeća. Reč je o preduzećima sa ambicioznim top menadžmentom, koje se ne zadovoljava sa svojom postojećom statusnom ulogom, već želi da zauzme poziciju tržišnih lidera. Pošto svako tržište ima neke svoje lidere cilj izazivača je da sa svojom boljom i za kupce privlačnijom ponudom, “zbače” postojeće lidere sa njihovog superirnog mesta i da zauzmu njihovu tržišnu poziciju.

Osećajući da ih ambiciozni izazivači ugrožavaju i tržišni lideri preduzimaju odgovarajuće odbrambene mere da bi sačuvali svoju tržišnu privilegovanu poziciju. Rat se pritom vodi u domenu ponudbenog asortimana, prodajnih cena, raznih privlačnih usluga koje se nude kupcima i na druge maštovite načine.

Ukoliko uspevaju da sa svojom ponudom koja je za kupce privlačna, pobede dotadašnje tržišne lidere, tržišni izazivači zauzimaju njihovo lidersko mesto i u javnosti se potom predstavljaju kao preduzeća najboljih poslovnih i ponudbenih performansi. Po pravilu povodljivi kupci ovo obično cene, usmeravajući se pri tom u svojim kupovnim motivacijama da dalje nabavljaju njihove proizvode, odnosno da kupuju u njihovim prodajnim objektima i pri tom pozitivno odgovaraju na ponudu lidera robnog prometa i trgovine.

Ponekad tržišni lideri ne uspeju u svojim namerama, pri čemu im tada preostaje:

- da traže “lidersku sreću” na drugoj strani, ili
- da preuzmu ulogu tržišnih sledbenika odnosno tržišnih imitatora.

Strategiju tržišnih sledbenika primenjuju oni učesnici na tržištu čiji je menadžment zaključio da njihovo preduzeće nema snaga ni motivacija da se na tržištu sukobljava sa dominirajućim tržišnim liderima. Ne treba međutim smatrati da tržišni sledbenici loše obavljaju svoj posao. U brojnim situacijama ovakav tržišni pristup se prikazuje kao najbolja opcija.

Razlozi takvog stanja “kriju se” u sledećim činiocima i okolnostima:

- Tržišni sledbenici ne moraju da ulažu velike napore da bi napravili određene tehnološke ili modne proboje na tržištu. Dovoljno je da samo preuzmu i kopiraju i/ili imitiraju već dokazano uspešne modele, koje kreiraju i na tržištu iznose tržišni lideri. To svakako rade sa izvesnim nebitnim izmenama kako ih tržišni lideri ne bi optužili za plagijat.
- Tržišni sledbenici ne moraju da ulažu velike napore i novac u promociju nekih popularnih modnih proizvoda, jer su lideri i tu za njih “obavili posao”. Dovoljno im je da u izradi svojih ponudbenih asortimanskih programa slede popularne modne inovacije i hitove, koje su lideri već promovisali i koje potrošači žele da kupe, bilo od tržišnih lidera, bilo od njih, ukoliko su za kupce dostupniji ili u nečemu povoljniji. Navedene poslovne povoljnosti koje sam istakla pružaju mogućnost tržišnim sledbenicima da svojim kupcima ponude popularnu robu po nižoj i za njih povoljnijoj ceni, što štedljivi kupci znaju da cene, kupujući njihove proizvode.
- Tržišni sledbenici znaju da, bez obzira na svoju veličinu i na svoje ambicije tržišni lideri ne mogu nikako ponudbeno da pokriju celokupno tržište. Uvek postoje i neki veći ili manji tržišni prostori tražnje, koje lideri ne zadovoljavaju i koje prostore oni mogu pokriti sa svojom ponudom. Razlozi zbog kojih tržišni lideri, sa svojom ponudom, nisu prisutni na svim tržištima mogu biti veoma različiti. Bilo zbog toga, što iz nekih razloga nisu zainteresovani da budu na svim tržištima, bilo što su ta tržišta za njih nedostupna ili nepogodna za unosno poslovanje, bilo opet i iz razloga što im ta tržišta nisu uopšte poznata.

Strategija tržišnih tamponera je interesantna strategija tržišnog poslovanja koju odlikuju brojne specifičnosti. Ovu strategiju u realnom poslovnom životu, i na tržištu, primenjuju i brojna porodična preduzeća male i/ili srednje veličine, pri čemu se preduzeće specijalizuje za opsluživanje određenih segmenata tržišta, takozvanih niša i umesto da se pokriva celo tržište, preduzeća se odlučuju za plasman unutar tržišnih segmenata. Reč je o preduzećima koja su finansijski ograničena i preduzećima koja se bave nekim biznisima posebnih određenja i posebnog karaktera, za koje (biznise) velike firme nisu osposobljene, ni zainteresovane.

Da bi bilo jasnije o čemu se izlaže ukazaću na činjenicu da na svakom globalnom tržištu postoje sektori poslovanja, koje karakteriše velika ponuda i velika tražnja određenih proizvoda. U tim sektorima, pošto se tu ostvaruje i najveći profit i stiče najveći poslovni ugled, svoj biznis po pravilu obavljaju tržišni lideri, tržišni izazivači i njihovi sledbenici. Međutim, opšte je poznato da se na svakom tržištu ispoljava i umerena ili mala tražnja za nekim proizvodima i/ili uslugama specifičnog karaktera. Ukoliko je ta tražnja postojana, ona pruža šansu malim i inventivnim porodičnim preduzećima da se ponudbeno bave kupcima koji izražavaju tu tražnju.

Znači reč je o porodičnim preduzećima koja se bave specifičnim i najčešće malim biznisom sa kojim zadovoljavaju specifične potrebe takođe relativno malog broja svojih kupaca. Navedimo jedan karakterističan primer iz domena umetnosti i estrade. Opšte je poznato da najveći broj orkestara priređuje svoje koncerte za publiku, sa ponudom iz domena moderne i popularne (rok, pop) ili narodne muzike. Tu se za naklonost svoje publike nadmeću muzički tržišni lideri, izazivači ili njihovi sledbenici. Međutim pored njih na izbirljivom tržištu muzičke umetnosti i estrade, publici se mogu predstaviti i muzičari koji predstavljaju dela koja su mnogima nepoznata. Kao primer može se navesti orkestar “Renesansa”, koji u svom ponudbenom repertoaru nudi publici koncerte iz domena srednjovekovne muzike. Obučeni u živopisnu srednjevekovnu odeću, sa muzičkim instrumentima, koji su se koristili takođe u to vremenu, ovaj orkestar, sa svojim programom animira određen broj publike i tako obezbeđuje svoje poslovanje i postojanje.

Drugim rečima odlika tržišnih učesnika, imenovanih kao “tržišni tamponeri” ogleda se u tome da oni otkrivaju i ispunjavaju neke tržišne niše (tržišne pećine i udubljenja tražnje), za koje su otkrili da mogu unosno i uspešno da budu popunjene sa njihovom ponudom, i da zahvaljujući njima obezbede sebi unosno poslovanje. Istraživanja vršena u domenu marketinga, i u zemlji i u svetu, ukazala su na činjenicu da se poslovima tržišnih tamponera upravo najviše bave vlasnici porodičnih preduzeća i radnji.

Već je ukazano na činjenicu da je u fokusu strateškog marketinga definisanje ciljnog tržišta, zbog čega je značajno da se alternative nastupa na tržištu analiziraju sa stanovišta potencijala preduzeća. Osnovna specifičnost primene neke od marketing strategija je sticanje svesti o trenutnoj poziciji na tržištu i sagledavanje koliko dugo dotično preduzeće može da održava stečene konkurentske prednosti do koje se došlo upravo pravilnom primenom strateškog marketinga. Da bi se osiguralo dugo zadržavanje na vodećoj poziciji na tržištu neophodno je usmeravanje i okretanje preduzeća ka kupcima i konkurentima i kontinuirano balansiranje između ovih koordinata.

8.4.4. Strategije marketinga zasnovane na modelima planiranja marketinga

Proces planiranja marketinga ima za cilj upotrebu već prikupljena saznanja iz sfere tržišta, privrede i ostalih organizacionih struktura ali se oslanja i na nauke kao što su psihologija, informatika, pravo i druge koje mogu značajno odrediti ili uticati na konačnog kupca ili tržišnu nišu. Na koji način će se izvršiti formalizovanja sistema planiranja zavisi od više faktora, zavisno od specifičnosti porodičnog biznisa koji je implementiran a najčešće zavisi od:

- dužine vremenskog razmaka između sadašnje i buduće strategije.
- strukture promena u preduzeću ili izvan njega
- veličine obima preduzeća,

Preduzeća koja ozbiljno pristupaju procesu planiranja obično pripremaju godišnje planove, dugoročne planove i strategijske planove.

Godišnji planovi sadrže opis trenutne marketing situacije, godišnju marketing strategiju držeći se pri tom usvojene misije i vizije, zatim akcioni program, budžet i sistem revizije i kontrole. Godišnji planovi se uobičajeno karakterišu kao kratkoročni planovi.

Dugoročni plan podrazumeva postavljanje dugoročnih celjeva preduzeća, strategija za njihovo ostvarenje ali i definisanje neophodnih sredstva potrebnih za njihovo realizovanje. Ovakvi planovi se obično analiziraju, revidiraju i ako je potrebno usklađuju sa tekućim planom na godišnjem nivou.

Strategijski plan podrazumeva analizu adaptibilnosti preduzeća i mogućnosti poslovanja u stalno promenljivim tržišnim uslovima privređivanja, pri čemu se vrši usklađivanje strategijskog upravljanja u skladu sa postavljenim ciljevima i mogućnostima uzimajući u obzir promjenjive marketing elemente.

Izrada marketing plana preduzeća je složen i obiman posao zbog nametanja brojnih dilema, od kojih su najčešće:

- izbor adekvatnog tržišnog segmenta, odnosno odabir adekvatne potrošačke populacije
- izbor pravih ciljeva i pravilano usmeravanje investicija,
- izbor za pozicioniranje na tržištu i dobar strategijski nastup na tržištu,
- izbor najbolje moguće kombinacije marketing miksa, koji će uz odabir podržavajućeg promocijskog miksa obezbediti sinergetsko delovanje,
- izbor načina na koji će preduzeće postupati u pogledu aktivnosti konkurencije u povodu akcija preduzeća na tržištu,

Sugeriše se da menadžment marketinga porodičnog preduzeća treba da pronalazi prave odgovore na prikazane dileme kako bi se izbegle sledeće greške:

- pogrešno lociranje tržišnog segmenta,
- pogrešno sagledavanje potreba potrošača
- neadekvatno postavljanje dijagnoza promena u okruženju,
- neadekvatno formulisanje kombinacija marketing miksa.

Da bi se potpomogao i unapredio proces planiranja marketinga razvijen je veliki broj praktičnih koncepata i modela od kojih su najznačajniji:

1) **Matrica pretnji (matrica šansi i opasnosti)** - koja doprinosi opredeljivanju konačne strategijske opcije nastupa preduzeća na tržištu i kojom se analizira i predviđa atraktivnost okruženja u kome se posluje. Takođe putem ove matrice može se otkriti pozicija preduzeća koja može biti idealna, zrela, sumnjiva i teška pozicija, zavisno od pretnji koje se klasifikuju prema verovatnoći događanja i nivou uticaja. Pretnje (opasnosti) su izazovi koji nastaju iz nepovoljnih trendova iz okruženja koji mogu dovesti do stagnacije ili propadanja preduzeća ukoliko ne postoji svrsishodna marketing akcija, pri čemu je značajna svaka opasnost koja može uticati na smanjenje poslovne aktivnosti i ako ima srednju do visoku verovatnoću događanja, što se najbolje vizuelno prikazuje preko postavljanja matrice.

		Nivo pretnji	
		Nizak	Visok
Nivo šansi	Visok	Idealna pozicija	Sumnjiva pozicija
	Nizak	Zrelo preduzeće	Teška pozicija

Slika 2. Analiza opšteg okruženja: matrica šansi i pretnji

Matrica šansi i pretnji je pogodno vizuelno sredstvo za analizu eksternih faktora i uprava preduzeća je često koristi kao polazište u razmatranju budućih šansi i pretnji. Na osnovu saznanja o poziciji u kojoj se preduzeće nalazi treba marketinški delovati, zavisno od toga da li preduzeće želi da se zadrži na određenoj poziciji ili želi da unapredi svoj položaj na tržištu.

2) **SWOT analiza dovodi u vezu eksterno okruženje sa internim mogućnostima i može se obavljati na nivou preduzeća kada se vrši analiza snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji koje okružuju preduzeće u njegovom svakodnevnom poslovanju. Swot analiza treba da pokaže prednosti i slabosti preduzeća (što predstavlja internu stranu analize), kao i šanse i pretnje preduzeća (što predstavlja eksternu stranu analize). Ovako predstavljena SWOT analiza je dijagnostičko sredstvo za identifikovanje strategijskih opcija.**

SNAGE	SLABOSTI
Konkurentna snaga, Iskustva, Porodična povezanost, Resursi i inovacije, Odnos cene i kvaliteta, Kvalifikacije i sertifikati	Kašnjenja, Visoki troškovi, Tehološka zaostalost Neefikasan lanac snabdevanja, Nekvalifikovan kadar, Porodične neslaganja
ŠANSE	PRETNJE
Razvoj tržišta, Nova potencijalna tržišta Tehnološko inovacije i dostignuća, Ekonomski trendovi	Politički efekti i uticaji Pravni efekti i uticaji, Ekonomski trendovi, Tražnja na tržištu

Tabela-2 . SWOT analiza

3) **PEST analiza** je takođe važna analiza koja se sprovodi u preduzećima i koja predstavlja strukturirani i osmišljeni način pristupa strateškoj analizi makro okoline, a u sebi sadrži opis i ocenu političke, ekonomske, socijalne i tehnološke komponente. U PEST analizi potrebno je koristiti različite izvore podataka kao što su: misljenja stručnjaka različitih profila a najviše ekonomskih i finansijskih analitičara, zatim podatke iz novinskih izdanja i stručnih časopisa, podaci vladinih i trgovinskih organizacija itd., a sve u cilju prepoznavanja i ukazivanja na kritične činioce koji utiču ili mogu uticati kako na sadašnju tako i na buduću poziciju preduzeća.

Političko-pravni uticaji	Ekonomski uticaji
Vladine odredbe i zakonodavstvo Stalni rast cena Evropske integracije	Kamatne stope i poslovni odnosi Nivo mesečnih primanja i kupovne moći Konkurencija
Socijalni uticaji	Tehnološki uticaji
Kvalitet života Životne navike Nivo štednje	Istraživanje i razvoj Tehnološka otkrića Standardi poslovanja

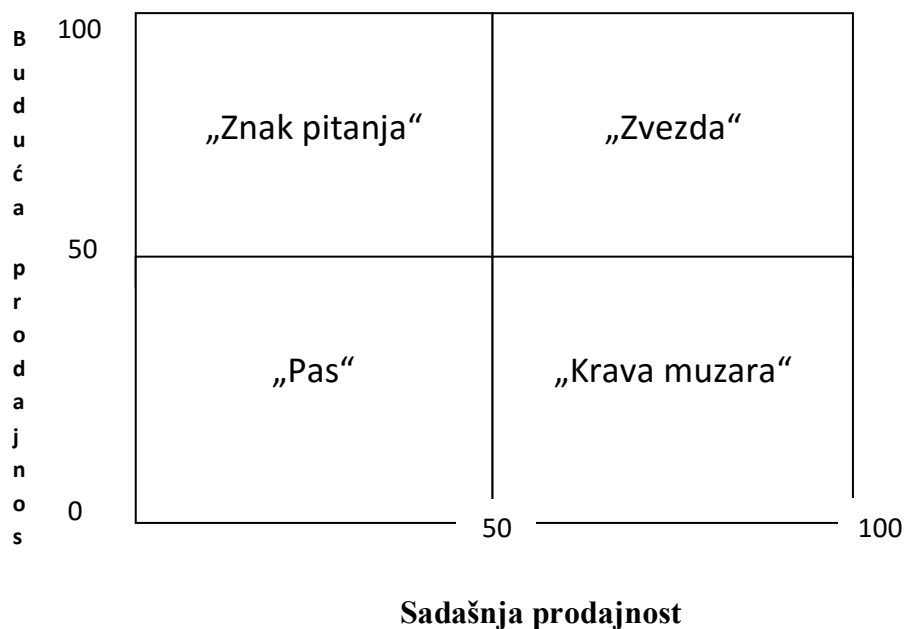
Tabela 3. PEST analiza

4)Modeli portfolio analize prvobitno razvijeni od strane Bostonske konsultantske grupe, preduzeća aplikativno koriste u marketing planiranjima kako bi istražili mogućnosti i pozitivno uticali na rast tržišta, tj. tržišnog učešća, uzimajući u obzir procenu atraktivnosti grane u kojoj preduzeće posluje.

Strategije marketinga zasnovane na portfolio analizi koriste se i u porodičnom biznisu prilikom izbora asortimana proizvoda i/ili usluga, koji će se ponuditi na određenom tržištu ili tržištima. Koncept ove strategije zasniva se na saznanju da svi proizvodi i/ili usluge, posmatrani sa aspekta konkretne porodične firme, nisu iste profitabilnosti – u sadašnjem vremenu, niti su iste prosperitetnosti – u budućem vremenu. Portfolio analiza polazi od stanovišta da porodična firma ima više različitih poslovnih i asortimanskih opcija, na osnovu kojih može obavljati svoj biznis, pri čemu se sve opcije ne mogu istovremeno izvoditi, zbog čega između njih treba napraviti najbolji izbor. Cela procedura portfolio analize izvodi se na kvadrantu podeljenom horizontalnim i vertikalnim linijama na četiri vrednosna polja, pri čemu svako polje vrednuje alternativne proizvode i/ili usluge, koji se mogu naći u asortimanu porodičnog preduzeća, sa aspekta dva bazična kriterijuma. To su:

- sadašnja prodajnost proizvoda ili usluge i
- buduća perspektivna prodajnost (procena).

Pošto se korišćeni kvadrant zasniva na koordinantnom sistemu sadašnja prodajnost se skalarno prikazuje (u vrednosti od: 0-100), na apcisi, a buduća prodajnost (takođe u vrednosti od: 0-100) na ordinati. Svi razmatrani asortimanski programi, tj. za biznis razmatrani proizvodi i/ili usluge, prema posebnom suptilnom osećaju, razvrstavaju se u okviru neke od **četiri moguće poslovne situacije**. Uprošćen prikaz se može predstaviti na sledeći način:



Slika 3. Četiri moguće poslovne situacije – Boston Consulting Group

Proizvodi navedeni u polju “?” (“Znak pitanja”) su proizvodi koji se nalaze u okviru visokorazvojnih tržišta i imaju dobru perspektivu prodaje u budućnosti, ali imaju relativno mali tržišni udeo kad je konkurencija u pitanju zbog čega je trenutna prodaja neizvesna. Mnogi proizvodi kompanija upravo započinju ovom fazom, kada kompanija tek ulazi na tržište sa nekim novim proizvodom/uslugom, zbog čega ova faza za kompaniju pretpostavlja značajno ulaganje, tj. investiranje u proizvodnju, opremu i osoblje, a sve u želji da se održi korak sa visokorazvojnim tržištem i pretekne trenutni lider na tržištu. Pravilo je da se proizvodi označeni kao “?”, zbog slabe prodajnosti u tekućem periodu ne iznose na tržište, ali da se priprema teren za njihovu buduću masovnu prodaju.

Kada se proizvod “znak pitanja” razvije, on postaje uspešan i postaje proizvod “Zvezda”, odnosno tržišni lider u toj proizvodnoj/uslužnoj delatnosti. U ovom momentu preduzeće mora da izdvaja znatna novčana sredstva kako bi zadržala svoj proizvod na tako visoko kotiranoj tržišnoj poziciji, i kako bi se odbranila od konkurentskih napada. Izvedena portfolio analiza ukazuje da je za porodičnu firmu najisplativije u sadašnjem vremenu i najprosperitetnije u budućem vremenu da se opredeli da proizvodi (ako je proizvodna firma) odnosno da nabavlja (ako je trgovačka firma) proizvode i/ili usluge, koji su razvrstani na polju označenom kao “Zvezda”. Ti artikli se sada najbolje plasiraju na tržištu, a sve su procene da će se i u budućnosti dobro plasirati.

Proizvodi navedeni u polju “Krava muzara” se sada dobro prodaju, ali je neizvesno, da li će se i u budućnosti moći uspešno plasirati. Zato njihov plasman treba, uz dobar marketing, intenzivirati, kako bi se iskoristila šansa dobre postojeće prodaje na tržištu. To su najčešće modni i sezonski proizvodi. Proizvodi “Krava muzara” (*Unovčena krava* (Cash Cows)): nastaju onog momenta kada stopa tržišnog rasta proizvoda “Zvezda” počne da biva niža od 10%, i ovo je zapravo novi, niži stadijum proizvoda “zvezda” i kada se još uvek donosi veliki prihod kompaniji. Sada kompanija ne mora da izdvaja velika novčana sredstva kao potporu proizvodu, jer je proizvod već ostvario lidersku poziciju već bi preduzeće trebalo iskoristiti ovu poziciju kako bi pružila finansijsku podršku drugim proizvodima i poslovnim aktivnostima.

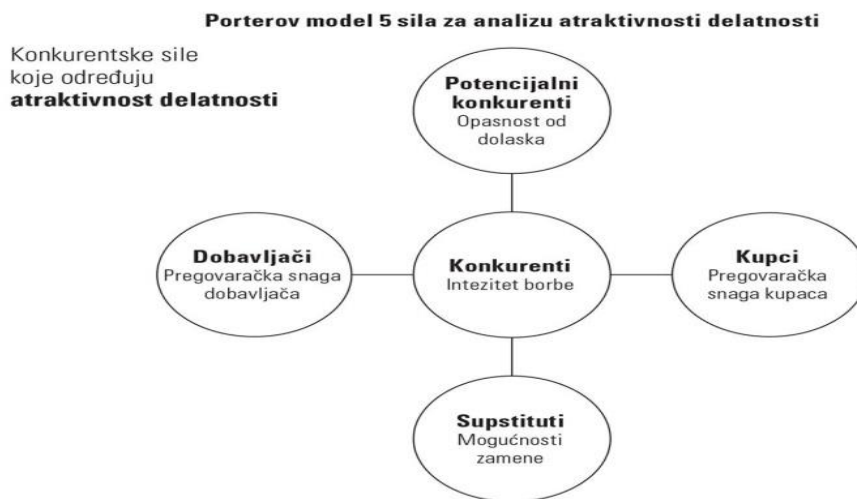
Proizvodi koji su razvrstani u polje koje je imenovano kao “Pas”, se sada ne plasiraju uspešno, a sva je prilika da se ni u budućnosti ovi proizvodi neće uspešno plasirati. Ovo su najčešće proizvodi koji imaju relativno mala tržišna učešća na niskorazvojnim tržištima, pri čemu generišu male profite ili čak mogu proizvoditi i određene troškove. Ukoliko raspolaže sa zalihama proizvoda ovog tipa, menadžment porodične firme treba da preduzme osmišljene promocije i energične prodajne mere, da se raspoloživi proizvodi ovog tipa, što pre rasprodaju, dok imaju na tržištu bilo kakvu vrednost.

Uspešna praktična primena portfolio analize ima i određena ograničenja. Ova ograničenja su prevashodno vezana za procenu “buduće prodajnosti” razmatranih proizvoda i/ili usluga i iz razloga što svaka budućnost inkorporira u sebi i veću ili manju neizvesnost, koja se ne može objektivno valorizovati, da bi se, kao takva, mogla egzaktno uneti u planove koji se odnose na budućnost.

U svakom slučaju portfolio analiza ima u praksi porodičnog biznisa korisnu upotrebljivost, posebno kada je reč o analizi i čišćenju asortimana od neisplativih i neprosperitetnih - na primer demodiranih proizvoda.

5. Model strukturalne analize, koji je razvio Porter, profesor sa Harvarda čini pet osnovnih elemenata, a to su:

- pretnja od novih konkurenata, odnosno kakvi su uslovi ulaska/izlaska,
- kakva je pregovaračka snaga dobavljača,
- kakva je pregovaračka snaga kupca,
- da li postoji mogućnost posedovanja supstituta proizvoda i
- merenje intenziteta rivaliteta među postojećim firmama, odnosno između preduzeća i konkurencije.



Slika 4. Porterov model 5 sila

Porterov model 5 sila je alat koji služi za analizu atraktivnosti jedne delatnosti, odnosno analizu strukture i budućeg potencijala jedne delatnosti. Rezultati dobijeni iz analize utiču na strategiju koju jedno preduzeće može razumno primeniti, zbog čega se savetuje preduzećima da prilikom planiranja svog marketing i strategijskog nastupa uzmu u obzir i ovaj model strukturalne analize.

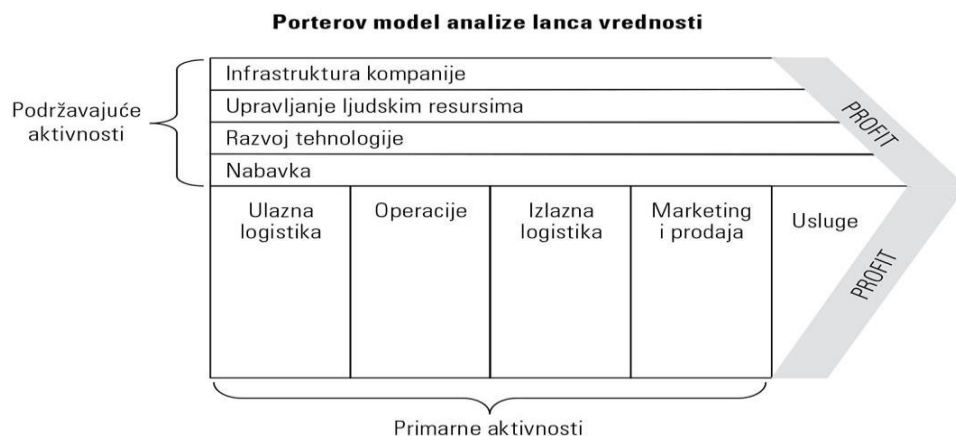
6) **Model vrednosti** koji je takođe razvio Porter i kojim predlaže i lanac vrednosti kao sredstvo za identifikovanje načina za stvaranje veće vrednosti za potrošača. Lanac vrednosti identifikuje devet strategijskih aktivnosti koje stvaraju vrednost pri poslovanju preduzeća, koje se sastoje od pet primarnih i četiri podržavajuće aktivnosti i čijim analiziranjem se može doći do dijagnostifikovanja potencijalnih konkurentskih prednosti koje preduzeće poseduje ili bi moglo tek da stvori.

Primarne aktivnosti obuhvataju:

- deo nabavke materijala,
- njihovo pretvaranje u finalne proizvode,
- isporuku finalnih proizvoda,
- marketing proizvoda i
- servisiranje proizvoda i postprodajne usluge.

Podržavajuće aktivnosti su:

- nabavka,
- razvoj tehnologije,
- upravljanje ljudskim resursima i
- infrastruktura preduzeća.



Slika 5. Porterov model analize lanca vrednosti

Po ovom modelu svako preduzeće se može posmatrati kao zbir dve vrste aktivnosti i to aktivnosti koje dodaju vrednost i pomoćnih aktivnosti pri čemu one zajedno čine lanac vrednosti tog preduzeća.

Analizom ovako predstavljenog lanca vrednosti opisuje se vrednost koja se dodaje u svakom koraku proizvodnog procesa, pri čemu se nadalje ta vrednost upoređuje sa troškovima i mogućim potencijalima na osnovu kojih se može izgraditi proizvod koji će određeno preduzeće razlikovati po načinu proizvodnje ili nekom drugom atributu koji će kupci ceniti.

Preduzeća koja u procesu planiranja svog nastupa na tržištu uzimaju u obzir model analize svog lanca vrednosti i tako ustanovljavaju stepen potencijala za diferencijaciju, odnosno zaključuju koji to deo lanca vrednosti je moguće modifikovati i šta je moguće učiniti kako bi proizvodi preduzeća diferencirali u odnosu na ponudu konkurencije.

Konkurentna prednost može se postići kombinacijom poslovnih aktivnosti preduzeća, što dovodi do zaključka da superioran kvalitet proizvoda jednog preduzeća može biti zapravo rezultat superiorne proizvodnje ili prethodno kvalitetno izgrađenih odnosa sa dobavljačima određenih sirovina, što zavisi od pozicije i trenutnog položaja na tržištu.

Svi gore pomenuti koncepti su važni i svakodnevno se koriste jer značajno pomažu da se odredi pozicija kako preduzeća tako i osnovnog proizvoda/usluge koji je u ponudi, pri čemu se mogu predvideti mogućnosti i šanse u neposrednom okruženju kako bi se izaberala najbolja moguća strategija. Zahvaljujući svim gore pomenutim konceptima marketing planiranje odgovara na pitanja:

- u kojoj tržišnoj poziciji se preduzeće nalazi, odnosno da li je ono lider, sledbenik, izazivač ili nišer,
- gde bi preduzeće moglo da se nađe u nekoj doglednoj budućnosti svog poslovanja,
- da li treba izvršiti određeno redefinisane ciljeva preduzeća,
- koja je marketing strategija najbolje odgovara trenutnoj poziciji u kojoj se preduzeće nalazi.

8.4.5. Strategije marketinga zasnovane na životnom ciklusu proizvoda

U teorijskom, a takođe i u “praktičnom“ marketingu dobro je poznat pojam “životnog ciklusa proizvoda” koji se plasira na tržištu. Plasman proizvoda izloženog uticajima tražnje prolazi na svom “životnom putu” kroz četiri karakteristične faze, koje se radi lakšeg razumevanja može slikovito prikazati (slika 6):



Slika 6. Prodaja i profit tokom životnog veka proizvoda od početka do kraja

Vreme od uvođenja proizvoda na tržište do njegovog povlačenja predstavlja životni ciklus proizvoda, a između se dešavaju ciklusi koji mogu različito da traju što zavisi od karakteristika samog proizvoda i umešnosti menadžera. Svaka od navedenih faza životnog ciklusa proizvoda zahteva poseban marketing prilagođen konkretnom proizvodu i fazi života u kojoj se nalazi.⁷¹

1. *Uvođenje* je razdoblje laganog rasta prodaje dok se proizvod uvodi na tržište. Zbog visokih troškova uvođenja proizvoda u ovom stadijumu profiti ne postoje a od ocene kupaca koji su koristili proizvod zavisi dalji opstanak proizvoda na tržištu. Ako je reč o proizvodu (artiklu) materijalnog karaktera, u ovoj fazi preduzetničkog angažovanja, glavnu reč vode projektanti, modelari i dizajneri proizvoda. U nekim situacijama, kada se to proceni kao korisno, i tržište kupaca se upoznaje sa proizvodom, koji se sada nalazi samo u propagandnoj najavi. Ovo iz razloga, kako bi se unapred zainteresovali potencijalni kupci, na koje se računa da će pokazati interes za nabavku i posjedovanje planiranog proizvoda. Nakon testiranja proizvoda kreće se sa masovnijom proizvodnjom i prodajom kupcima na tržištu. Ovu fazu života proizvoda treba da karakteriše agresivan marketing - u domenu odgovarajuće primene svih raspoloživih instrumenata marketinga, kako bi se što više potencijalnih kupaca upoznalo sa predmetnom tržišnom inovacijom i kako bi se uticalo na to da je kupci prihvate i pozitivno odgovore.

-
2. *Faza rasta i razvoja* je razdoblje prihvatanja proizvoda na tržištu, povećanja tražnje, snižavanja troškova i ostvarivanja sve većih profita, odnosno ovo je faza kada se novouvedeni proizvod uspešno prodaje na tržištu, sa tendencijom rasta. Adekvatan marketing treba paralelno da prati i ovu fazu životnog ciklusa proizvoda, kako bi se pozitivan trend prodaje predmetnog proizvoda što duže zadržao i pozitivno ispoljavao.
 3. *Zrelost* je razdoblje usporavanja rasta prodaje, većina potencijalnih kupaca je već prihvatila novi proizvod, zbog čega se profiti ustaljuju. U ovom delu se pojavljuju i novi proizvodi koji potiskuju postojeće, dolazi do smirivanja tražnje za proizvodom i samim tim dolazi i do smanjivanja profita jer se povećavaju marketinški izdaci za odbranu proizvoda od konkurencije. Ovu fazu životnog ciklusa proizvoda, u realnoj praksi tržišnog poslovanja porodičnih preduzeća, karakterišu često i naponi na “podmlađivanju” proizvoda. Podmlađivanje “ostarelog proizvoda” se može vršiti na razne načine:
 - tehnološki i funkcionalno, čime se proizvodu kroz određene tehnološke inovacije i priključene dodatke, poboljšavaju neke funkcije i upotrebne karakteristike;
 - estetski kroz vizuelnu estetske promene proizvoda i/ili ambalaže, što kupcima treba da sugerira da je u pitanju značajna, i za njih vredna inovacija;
 - marketinški i promociiono, čime se kroz dobro osmišljenu promotivnu aktivnost kupcima takođe sugerira da je sada u prodaji novi proizvod ili stari proizvod sa bitno izmenjenim i poboljšanim upotrebnim i promociionim karakteristikama.
 4. *Zasićenosti (opadanja)* je razdoblje kada se prodaja smanjuje i profit pada, a životni ciklus se završava kada se proizvodi potisnuti sa tržišta zbog prestanka potrebe za tom vrstom proizvoda. Ova faza nastupa u situaciji kada nije izvedeno ili nije uspešno izvedeno “podmlađivanje” proizvoda, što rezultira u sve slabijoj njegovoj prodaji na tržištu. Ispoljavanje ove faze predstavlja ozbiljno upozorenje menadžmentu porodičnog preduzeća i krajnji je momenat da se negativni trend prodaje zaustavi i pokrene u pozitivnom smeru. Drugo, takođe razumno rešenje je, da se počnu i brzo obave pripreme za napuštanje poslovanja sa navedenim proizvodom, i da se shodno tome, takođe po ubrzanom postupku identifikuju i primene druge obećavajuće i prosperitetne alternative.

Ukoliko preduzeće ne uspe u svom nastojanju da “produži” život svom proizvodu nastupa sledeća faza koja zapravo predstavlja povlačenje proizvoda sa tržišta i njegovo gašenje, pri čemu ostvarivanje profita ne postoji već se beleže gubitci.

U teoriji je ova faza poznata je kao faza tržišne smrti proizvoda i u porodičnom biznisu kao i u svakom drugom, može se odvijati na jedan od dva načina:

- planski i organizovano, što će preduzeću – ako se sve dobro sprovodi, naneti najmanje štete, ili
- stihijski i neorganizovano, što može porodičnom biznisu i porodičnom preduzeću naneti velike štete. Tržišno “mrtav” proizvod, za koji više nema izražene tražnje, gubi priliku da se oslobodi od uskladištenih zaliha i obavezujućih servisa i tako porodičnoj firmi nanese veliku štetu i gubitke. Ukoliko se dođe u ovakvu situaciju, bilo koja vrsta marketing akcija teško može da pomogne.

Važno je da prelazak na svaku sledeću fazu životnog ciklusa proizvoda treba da se blagovremeno uoči i marketinški umešno dizajnira, od strane menadžmenta porodične firme, kako bi se – naročito kada je reč o zadnjim fazama životnog ciklusa, sve izvelo “bezbolno”, sa najvećim poslovnim i finansijskim efektima i sa najmanjom štetom po preduzeće.

8.4.6. Cenovne i necenovne strategije marketinga

Svaki kupoprodajni odnos se realizuje uz prisustvo cene kao važne stavke za kupca i prodavca, pri čemu ona može biti više ili manje atraktivna u procesu donošenja odluke o kupovini. Cena ima različitu ulogu sa stanovišta kupca u odnosu na prodavca. Kao novčano izražena vrednost, cena je za kupca izdatak, odnosno umanjeње veličine dohodka koji mu ostaje nakon plaćanja određene cene za proizvod ili uslugu. Za razliku od njega, za prodavca je cena prihod ili izvor ostvarivanja profita. Staro ekonomsko pravilo kaže da je trošak jednog učesnika u procesu razmene prihod drugog učesnika u procesu.

Sa stanovišta prodavaca, prodajna cena je strategijski promenljiva i predstavlja poseban instrument marketinga preko koje preduzeće može ostvarivati svoje ciljeve, zbog čega se često označava kao “kamen temeljac” marketing strategija preduzeća. Preduzeće se u očima kupaca prepoznaje po određenoj (niskoj ili visokoj) ceni, prilikom čega se i formira stav kod kupaca o ponudi preduzeća. Tako, visoke cene proizvoda predstavljaju prestiž, status, imidž, visoki standard “krem” društva. Za razliku od toga, niske cene upućuju na masovnu potrošnju i mogu takođe biti atraktivna strategijska mogućnost, pri čemu je zadatak marketing menadžera da odredi onaj nivo cene kojim će se ostvariti ciljevi.⁷²

U nadmetanju sa ozbiljnim i opasnim konkurentima na istom opsluživanom tržištu menadžment porodične preduzetničke organizacije može da koristi odgovarajuće cenovne i necenovne strategije marketinga.

Koncept cenovnih strategija marketinga ostvaruje se u praksi preduzetničkog poslovanja na jedan od dva strateška načina:

- primenom strategije niskih cena ili
- primenom strategije visokih cena.

Navedeno određivanje niskih cena usmereno je ka tome da se preduzetnička porodična firma vidljivo cenovno diferencira (razlikuje) u odnosu na konkurente, kako bi štedljivi kupci, na osnovu ove diferencijacije, poklonili svoju “kupovnu naklonost” konkretnoj firmi. Prilikom primene ove strategije određuju se svakako niže prodajne cene određenih proizvoda i/ili usluga, u odnosu na cene po kojima neposredni konkurenti nude iste ili slične proizvode ili usluge kupcima na istom tržištu. Primena strategije niskih cena može kod ponuđača istih proizvoda, odnosno usluga da dovede i do pogubnog “cenovnog rata”. Rat ovog tipa se izvodi tako što svaki od ponuđača na “cenovno uzburkanom tržištu” snižava i svoje cene da bi tako poslovno uništio ili bar finansijski oslabio cenovno agresivne konkurente. Ukoliko se ovaj rat ne zaustavi, navedeno može da dovede do finansijskih problema kod svih učesnika rata, pri čemu neke od njih može i potpuno poslovno da uništi. Da bi sprečili ovakav rasplet događaja top menadžeri mnogih konkurentskih porodičnih preduzeća se potajno dogovaraju o održavanju svojih prodajnih cena na određenom nivou, koji svim učesnicima dogovora obezbeđuje rentabilno poslovanje. Ne treba posebno isticati da se cenovni dogovori konkurenata tretiraju kao protivzakoniti i da učesnici ovih i ovakvih dogovora – kada se to otkrije, bivaju kažnjavani.

Drugi pristup kod primene cenovnih strategija marketinga zasniva se, suprotno prethodnom, na određivanju natprosečno visokih (ekskluzivnih) prodajnih cena za visoko vrednovane modne i druge ekskluzivne proizvode. Ciljna grupa kupaca za ovaj vid ponude sastoji se od raznih mondena i mondenki, a takođe i od drugih egocentričnih osoba koje ne žele da kupuju jeftine stvari. Često je tu i reč o prodaji sofisticiranih i visokokvalitetnih proizvoda sa poznatom markom i brendom, koji na razuđenom tržištu tražnje takođe nalaze svoje kupce. Poznato je da su prodajne cene ponuđača ovih roba znatno više u odnosu na cene tih ili sličnih proizvoda njihovih neposrednih konkurenata. Sam prodajni ambijent u kome se plasiraju proizvodi vrhunskog cenovnog određenja, kao i negovana prodajna atmosfera u tom ambijentu, nalaze se na ekskluzivnom i visokom estetskom nivou, koji se drastično vizuelno i kvalitativno razlikuje od ambijenta i atmosfere gde se obavlja diskontni sistem prodaje roba po niskim cenama.

Koncept necenovnih strategija marketinga se zasniva na čitavom setu ponudbenih i uopšte marketinških promotivnih određenja, koja u svom biznisu, da bi privukli ciljne kupce, kreiraju menadžeri prodaje i top menadžeri porodičnih preduzeća. Svako porodično preduzeće kreira i nudi svojim kupcima određene privlačne sadržaje svoje ponude, koji sadržaji mogu biti veoma različiti, zavisno od raspoloživih mogućnosti i asortimana sa kojim se privlače kupci.

Sadržaj i suština necenovnih strategija marketinga, i u oblasti porodičnog biznisa, ispoljava se najčešće u sledećem:

- u proizvodnji odnosno u (u trgovini) nabavci kvalitetnih i tržišno privlačnih proizvoda, koje neposredni konkurenti nemaju u svom ponudbenom asortimanu;
- u izboru optimalne lokacije prodajnih objekata i maštovitog načina prodaje;
- u kreiranju i ponudi privlačnog i konzistentnog ponudbenog asortimana;
- u estetskom i funkcionalnom uređenju eksterijera i enterijera prodajnih prostora i objekata;
- u izboru optimalnih kanala nabavke (reprodukcionog materijala ili trgovačke robe) i kanala plasmana artikala za prodaju;
- u pružanju prodajnih usluga različitog tipa;
- u umešnom izvođenju lične prodaje;
- u izgradnji pozitivnog imidža porodične firme, putem održavanja dobrih odnosa sa javnošću (public relations)
- u kreiranju maštovitih flajera i modela ekonomske propagande, i
- na druge načine, koji će kod potencijalnih kupaca izazvati pozitivnu pažnju i opredeliti ih za kupovinu željenih stvari u prodajnim objektima konkretnog porodičnog preduzeća.

Opšte usvojeno pravilo u marketingu je da se konkurenti ne tretiraju kao protivnici i neprijatelji, već da treba da imaju tretman saveznika i saradnika na obavljanju zajedničkih poslova u snabdevanju kupaca i drugih klijenata na datom tržišnom prostoru. Porodične firme koje se drže ovog načela, uvek prolaze u obavljanju svoga biznisa znatno bolje, nego one firme koje sa svojim konkurentima vode objavljene ili neobjavljene ratove.

8.4.7. Marketing strategije u 21. Veku

Marketing u 21. veku je potpuno drugačiji od tradicionalnog marketinga, a glavno razlikovanje se odnosi na postizanje ciljeva organizacije koji su uslovljeni stepenom uočavanja potreba i želja ciljnih tržišta. Po ovakvom shvatanju, osnovni ključ za postizanje ciljeva preduzeća je uspešno zadovoljenje potreba kupaca, koje je neophodno najpre uočiti i identifikovati pa na osnovu dobijenih saznanja prilagoditi proizvodni i prodajni proces. Kada se govori o marketingu danas, treba voditi računa o više stavki (istraživanje promena na tržištu, evoluiranje potreba potrošača i njihov sofisticirani ukus, obezbeđenje izuzetnih usluga, poostravanje konkurencije i dr.) a zadovoljni kupci se smatraju jedinim obećavajućim faktorom rasta i stabilnosti organizacije, a samim tim i izvorom profita.

U današnjim uslovima poslovanja, preduzećima se u marketinškom delovanju nameće potreba kreativnog načina razmišljanja, utvrđivanja i realizovanja aktivnosti, pri čemu je neophodno konstantno vođenje računa o promenama okruženja, potrebama i zahtevima tržišta. Ovakav pristup marketing bazira se na ideji da se proces prilagođavanja okruženju vrši pre, a ne posle nastalih promena, pri čemu se nijedna odluka se ne donosi bez prethodnog utvrđivanja efekata koji će imati na ponašanje kupaca, tržišta i poslovanja preduzeća.

Aspekt marketinga se u svom značajnom delu zasniva na ideji da bi potrebe kupca/potrošača trebalo najpre predvideti kako bi se pravovremeno zadovoljile. Međutim kreativni i preduzimljivi pojedinci, marketing menadžeri ili vlasnici porodičnih preduzeća pokušavaju kreirati i inicirati potrebe kupaca/korisnika kako bi im se nametnuli sa svojom ponudom, na osnovu koje ukoliko se pozitivno oceni i prihvati od strane kupaca može se omogućiti preduzeću ostvarivanje ekstra profita. Preduzeća u svojim nastojanjima predviđanja i iniciranja potreba potrošača nailaze na probleme koji nekada znaju da marketinški “iscrpe” preduzeće upravo zbog učestalosti pojavljivanja. Najčešći problemi koji se javljaju su:

- iznenadne promene u okruženju
- pojava novih konkurenata
- promene u ponašanju potrošača
- politički događaji i
- agresivno ponašanje postojećih konkurenata

Važno je da porodična preduzeća koja žele da budu uspešna kroz vreme moraju marketing posmatrati kao podsistem ukupnog poslovnog sistema preduzeća, i kao takvom mu posvetiti posebnu pažnju. Marketing je kontinuiran proces koji se ne završava prodajom robe potrošaču, već se prati šta se dešava sa robom u procesu eksploatacije od strane potrošača.

Proces sistema marketinga zahteva od preduzeća implementiranje strategije koja će obezbediti ostvarivanje profita, zadovoljenje potrebe kupca/potrošača ali i ne samo njihove, već i potrebe društva. Danas je jako važno da se prilikom donošenja marketinških odluka preduzeće vodi i interesima društva, a ne samo interesima i željama potrošača ili interesima i želji preduzeća o određenoj stopi dobiti. Marketing koji vodi računa o interesima društva se bavi ispitivanjem prikladnosti marketing akcija u vremenu ekoloških problema, manjkavosti resursa i globalnih ekonomskih problema.⁷³

Kod potreba društva danas, posebna pažnja se pridaje eko-potrebama, pri čemu se posebna pažnja posvećuje uzajamnim odnosima organizacije i njene okoline. Kako bi preduzeće ispoštovalo ovu sferu marketinga neophodno je da vodi računa o ograničenosti prirodnih resursa, zagađivanju vazduha i vode, nagomilavanje otpadaka i štetnih materija.

Kako bi porodično preduzeće dokazalo da vodi računa o društvenim interesima i kao društveno-odgovorno bilo prepoznato od strane javnosti, neophodno je da usvoji jedinstvenu politiku preduzeća koja će se u svojoj strategiji voditi nastojanjem očuvanja okoline.

8.5. FINANSIJSKE STRATEGIJE

8.5.1. Predmet finansijskog menadžmenta u preduzećima

Predmet interesovanja tradicionalnog pristupa finansijskom menadžmentu bila je pasiva bilansa stanja preduzeća, odnosno problem finansiranja i to kako da se pribavi kapital i uspostave dobri i kvalitetni odnosi između preduzeća i finansijskih institucija koje obezbeđuju kapital. Potreba za korišćenjem naučnih metoda u donošenju finansijskih odluka, javila se krajem '50-tih godina prošlog veka, kada se značajno povećala odgovornost preduzeća i menadžera prema kreditorima, prema zaposlenima i dobavljačima, kao i prema državi što dovodi do razvoja savremenog pristupa finansijskom menadžmentu kao posebne naučne discipline.⁷⁴

Savremeni pristup finansijskom menadžmentu se za razliku od tradicionalnog pristupa finansijskom menadžmentu, koji je fokusiran na pasivu bilansa stanja i načine pribavljanja kapitala se bavi razmatranjem upotrebe kapitala, odnosno obuhvata i aktivu i pasivu bilansa stanja.

Koliko je važan finansijski sistem, govori činjenica da se i samo preduzeće može posmatrati kao određeni finansijski sistem čiji krvotok čine novčani i robni tokovi. Početni kapital je neophodan u samom startu osnivanja kako bi se obezbedili neophodni činoci proizvodnje, sredstva za rad, radna snaga, predmeti rada i sl., zatim je potrebno obezbediti finansiranje tekućeg poslovanja. Finansiranje tekućeg poslovanja podrazumeva obezbeđenje obrtnih sredstva, samostalnosti i rentabilnosti a preduzeće mora posebno da vodi računa o svom održavanju i neprestanom razvoju kako bi obezbedilo svoje mesto na tržištu oštre konkurencije. Bez obzira na vrste aktivnosti koje se sprovode u preduzeću, sve se mogu prevesti u novčani izraz kao što i robni tokovi u stvari predstavljaju novčane, jer se svaki oblik imovine preduzeća prodajom može pretvoriti u novac.

Da bi se poslovne finansije porodičnog preduzeća uspešno vodile potrebno je da rukovodioci raspolažu sa odgovarajućim finansijskim znanjem koje se stiče obrazovanjem (formalnim i/ili neformalnim), kao i radnim iskustvom na finansijskim poslovima. Pored finansijskog znanja koje se u manjoj ili većoj meri može vremenom steći, bitna je i finansijskom inteligencija koja je delimično i genetski uslovljena, odnosno vezuje se za lični talenat pojedinca, ali i za volju i napor da se uspavani talenat probudi, ojača i upotrebi.⁷⁵

Finansijsko znanje i inteligencija su veoma važne osobine u porodičnom ali i svakom drugom biznisu i upravo su one odraz poslovne fleksibilnosti, snalažljivosti i pronicljivosti. Takođe ove osobine su važne jer omogućavaju i veći stepen samopouzdanja i samokontrole kombinovanja biznisa. Kombinovanja u biznisu mogu biti veoma različita i ogledati se u domenu proizvodnje, usluga, kadrova, organizacionih rešenja, finansija i dr. pri čemu se ovakve kombinacije mogu praviti kako na strateškom tako i na taktičnom planu.

8.5.2. Upravljanje finansijskim sredstvima preduzeća

U toku poslovanja preduzeća obavljaju se finansijske aktivnosti koje se razlikuju kako po načinu, obliku, vremenu, tako i po obimu i ročnoj vezanosti finansijskih sredstava što zavisi od trajanja poslovnog, odnosno proizvodnog ili uslužnog ciklusa. Kroz ove aktivnosti finansijski resursi se pribavljaju i angažuju kako bi se obezbedio kontinuiran proces reprodukcije.

Obzirom da se može zaključiti da finansiranje predstavlja dinamički proces on podrazumeva:⁷⁶

- Pribavljanje novca kao osnovne komponente procesa finansiranja,
- Zatim se vrši ulaganja novca u materijalnu, finansijsku i drugu imovinu, pri čemu se novac privremeno vezuje i pretvara u različite oblike osnovnih i obrtnih sredstava. Prilikom ulaganja novca važno je obezbediti racionalnu upotrebu i korišćenje isključivo za one potrebe koje obezbeđuju najbolje finansijske rezultate.
- Kada se uloženi novac oslobađa iz kružnog toka poslovanja, nastaje faza vraćanja novca izvorima od kojih je pribavljen (banke, kreditori...), ili se ulaže ponovo u skladu sa potrebama preduzeća.
- U procesu finansiranja poslovanja preduzeća neophodno je vršiti usklađivanje izvora finansiranja iskazanih u pasivi sa ulaganjima u aktivi, kako bi se obezbedila sinhronizacija novčanih primanja i izdataka radi obezbeđivanja solventnosti preduzeća, a samim tim i sprovela kontrola racionalne upotrebe novčanih sredstava.

Upravljanje novčanim tokovima preduzeća se vrši preko upravljanja finansijama, odnosno finansijskog menadžmenta koji u porodičnim preduzećima podrazumeva postojanje i upravljačkog finansijskog kadra koji je odgovoran za sprovođenje upravljačkih odluka.

Značaj finansijskog menadžmenta se ogleda u dve oblasti, i to u:

- strateškom menadžmentu, koji obuhvata planiranje, organizaciju, upravljanje finansijskim poslovima i
- operativnom menadžmetu gde se izvršavaju finansijske odluke.

Vođenje finansija je od velike važnosti u poslovanju svakog porodičnog preduzeća, pri čemu greške finansijskog menadžmenta mogu da dovedu do negativnih posledica u oblasti upravljanja tehnologijama, resursima, ljudskim resursima, kao i u mnogim drugim segmentima poslovanja preduzeća. Poznavaooci biznisa dobro znaju da neuspešni ili pogrešni potezi u finansijskom menadžmentu se ne mogu nadomestiti bilo kojom drugom izvrsnošću u poslovanju, jer je upravo finansijski menadžment, odnosno kvalitetna finansijska konstrukcija baza uspešnosti poslovanja svakog porodičnog preduzeća.

Obzirom na temu disertacije u nastavku rada će fokus biti na značaj usvajanja i implementiranja finansijskih strategija ne umanjujući pri tom značaj ostalih, mnogobrojnih aktivnosti finansijskog menadžmenta na krajnji rezultat poslovanja porodičnih preduzeća.

U teoriji i praksi finansijskog menadžmenta razvile su se brojne finansijske strategije, prilagodljive za razne vrste i domene porodičnog poslovanja, čija uspešna primena u praksi, donosi uspeh i uliva stabilnost u poslovanju porodičnih preduzeća.

U analiziranju bazičnih finansijskih strategija, koje se mogu celovito primenjivati u finansijskom menadžmentu porodičnih poslovnih firmi, pažnja je usmerena na prezentovanje skraćenog prikaza sledećih finansijskih strategija:

- strategija upravljanja profitnom maržom,
- strategija upravljanja poslovnim sredstvima i njihovim obrtom, i
- strategija upravljanja izvorima kapitala i stepenom zaduživanja porodičnog preduzeća.

8.5.3. Strategijsko upravljanje profitnom maržom

Strategijsko upravljanje profitnom maržom odnosi se na veoma različite upravljačke aktivnosti čiji je cilj da se u različitim vremenskim periodima kreira takav nivo marže ili profita, koji će porodičnoj firmi doneti uspeh i obezbediti poželjnu stabilnost u poslovanju. Drugim rečima ciljno upravljanje profitnom maržom (profitnom stopom) zasnovano je na stanovištu da se određeni proizvodi ne mogu uvek plasirati po istoj prodajnoj ceni, uz istu ukalkulisanu dobit u toj ceni, već da je prema potrebi, nužno vršiti i određena cenovna prilagođavanja. U izvesnim periodima i za izvesne proizvode prodajna cena i ukalkulisana prodajna marža (profit) može da ide na gore, da bi u drugim vremenima i situacijama bilo nužno da se razumno smanjuje.

Činioci koji utiču na kretanje prodajnih cena i ukalkulisanih prodajnih marži, u određenim vremenima i za određene proizvode, najčešće su sledećeg određenja:

- Životni ciklus u kome se određeni proizvod nalazi svakako je i činilac koji opredeljuje njegovu prodajnu cenu i ukalkulisanu prodajnu maržu. Cene “životno osetljivih” proizvoda, po pravilu rastu u fazi uspona prodaje, kada je tražnja za tim proizvodima povećana. Kada dođe do životne zrelosti proizvoda rast cena se smiruje, da bi sa opadanjem njihove prodaje došlo i do sniženja njihovih prodajnih cena. Neposredno pred planiranu “tržišnu smrt” proizvoda prodajne cene se izuzetno smanjuju i tada se obično izvode i rasprodaje, po drastično sniženim cenama preostalih zaliha proizvoda.

-
- Za proizvode koji su modnog karaktera takođe se vrši modno i vremensko diferenciranje cena. U periodu, dok ponudbeni proizvod prati aktuelnu modu, prodajna cena toga proizvoda se nalazi na najvišem nivou.
Kako modni interes kupaca opada, to je znak i menadžerima prodaje i top menadžerima porodičnih preduzeća da i oni moraju snižavati prodajnu cenu navedenih proizvoda. Kraj odgovarajućeg modnog ciklusa, za određeni modni proizvod, istovremeno je i najava da se navedeni proizvod mora plasirati kupcima što pre dok se još može uopšte prodati, čak po ceni organizovanja promotivne rasprodaje.
 - Sezonski proizvodi – bilo prehrambenog bilo neprehrambenog tipa, u pogledu određivanja u fluktaciji prodajnih cena imaju sličan tretman kao i modni proizvodi. Prodajna cena ovih proizvoda je po pravilu najviša na početku sezone, i taj nivo se zadržava obično i u prvom delu vremena trajanja sezone. Od sredine sezone, u najvećem broju slučajeva dolazi do blagog pada cena, da bi se na kraju sezone, tj. u postsezoni, vansezoni i predsezoni navedeni sezonski proizvodi prodavali po najnižim cenama. Ovde se, od ovog pravila izuzimaju prehrambeni vansezonski proizvodi uvezeni sa drugih kontinenta ili proizvedeni u domaćoj režiji u staklenicima i plastenicima, čija je prodajna cena u van sezoni znatno veća nego što je to u jeku pune godišnje sezone.
 - Na kretanje prodajnih cena i ukalkulisane prodajne marže određenih proizvoda, svakako da utiču i prodajne cene kao i ponuda neposrednih konkurenata na istom tržištu. Šta više, često su prodajne cene konkurenata i bazični pokazatelj po kome se određuju i sopstvene prodajne cene u porodičnom preduzeću. Imajući u vidu da je većina kupaca najčešće “cenovno osetljiva”, menadžment porodičnog preduzeća treba dobro da vodi računa da njegove cene budu pristupačne i prihvatljive za većinu kupaca kako ne bi svoje kupce naljutio i odbio od svoje ponude. Dobar poslovni ugled, i u ovom domenu stiže se postepeno i dugo, a može lako i preko noći da se izgubi.
 - Već je ukazano na činjenicu da prodaja ekskluzivnih proizvoda, i zbog imidža ekskluzivnosti porodične firme, zahteva određivanje visokih cena. Treba pritom napomenuti i na povezanu činjenicu da lokacija, građevinsko i estetsko uređenje prodajnih objekata takođe utiče na prodajne cene brojnih artikala. U praksi je dobro poznato da se, čak i u okviru velike i lokacijski razučene poslovne prodajne firme, često određuju drastično različite cene za skoro iste ili slične proizvode, koji se plasiraju u njihovim prodajnim objektima. Taština i sujeta kupaca, koji preko skupih proizvoda žele da se pokažu u javnosti, dobro je poznata mudrim i veštima trgovcima, koji zahvaljujući tom osećaju, unosno i uspešno obavljaju svoj biznis.

8.5.4. Upravljanje poslovnim kapitalom i njegovim obrtom

Novčana sredstva koja se ulažu u biznis u toku poslovanja dobijaju razne obračunske i materijalne oblike, sa ciljem da se nakon dužeg ili kraćeg vremenskog perioda ponovo vrati u polazni ali uvećani novčani oblik. Kapital koji se ulaže u toku poslovanja i koji dobija razne oblike aktive se u političkoj ekonomiji naziva „metamorfoza kapitala“⁷⁷

Iskusni preduzetnici i top menadžeri dobro znaju da je brzina sa kojom, kroz poslovanje, obrću svoj kapital, važan činilac uspešnosti njihovog biznisa. Ukoliko je obrt angažovanog kapitala brži, utoliko se uloženi novac, kroz prodaju proizvoda i usluga, brže oplodjen vraća ulagačima, da bi se taj novac ponovo uložio u novi ciklus reprodukcije.

Na brzinu obrta angažovanog preduzetničkog porodičnog kapitala bitno utiču dva činioca:

- objektivni činioci- tj. delatnost i grana u kojoj se obavlja porodični posao, i
- subjektivni činioci- tj. umešnost preduzetnika i top menadžera porodičnih biznisa da ubrzaju obrt svoga angažovanog (uloženog) kapitala.

Kada je reč o prvom činiocu – delatnosti i grani u kojoj porodično preduzeće obavlja svoj biznis, ne treba posebno isticati da nije isti povrat uloženog kapitala u pijačnom biznisu, vezanom za plasman voća i povrća, koji se svakodnevno obavlja na nekoj tržnici, kao i povrat uloženog kapitala u oblasti građevinske delatnosti. Dok pijačni prodavac, prodajući uspešno svoju robu, skoro dnevno vraća oplodjen uloženi novac, da bi ga ponovo uložio, građevinski preduzimač koji izvesne velike i složene objekte gradi više godina, to može da uradi u celosti, tek posle završetka objekta i predaje ključeva njegovom investitoru. Priroda opredeljenog posla svakako da opredeljuje i brzinu obrta uloženog kapitala.

Drugi činilac koji takođe utiče na brzinu obrta angažovanog kapitala je isključivo subjektivnog određenja. Reč je o znanju, snalažljivosti i umešnosti preduzetnika ili top menadžera da, primenom različitih tehnoloških, organizacionih i marketinških veština, ubrzaju obavljanje svih relevantnih faza proizvodnje i prometa, i da na taj način ubrzaju i obrt svoga angažovanog kapitala. Važno je naglasiti da ubrzanje obrta kapitala smanjuje potrebu firme za skupim tuđim (bankarskim ili drugim) sredstvima, što dodatno utiče na profitabilnost implementiranog biznisa. Svakako ubrzanje obrta angažovanog kapitala nikako se ne sme izvoditi na račun kvaliteta proizvoda i usluga, koji se isporučuju kupcima, jer bi to izazvalo druge ozbiljne probleme, koji bi sa svoje strane mogli da ugroze implementirani porodični biznis.

Da bi u cilju ubrzanja obrta angažovanog kapitala strateški delovali, vlasnici porodičnog biznisa treba da sačine i implementiraju plan obrtnih sredstava firme, pri čemu trebaju uzeti u obzir, kako novčana tako i materijalna obrtna sredstva sa kojima će poslovati.

Plan ima svrhu preciziranja nivoa optimalnih zaliha novca i materijalnih (fizičkih) vrednosti sa kojima će poslovati, kako ne bi došlo do nagomilavanja ili nedostatka zaliha koje bi usporile odvijanje toka reprodukcije određene porodične firme. Takođe u planu treba projektovati i vremenski opredeljene prilive i odlive gotovine, kako bi se oni uskladili i samim tim stvorili uslovi da ceo poslovni sistem ekonomski optimalno funkcioniše.

8.5.5. Upravljanje izvorima kapitala

Koliko je važno u kojim poslovima će biti angažovan i izvođen porodični biznis (aktiva bilansa), u tržišnim uslovima poslovanja, takođe je izuzetno važno i iz kojih izvora (pasiva bilansa) će se obezbediti potrebna sredstva za izvođenje toga biznisa. Globalno posmatrano postoje dva bazična izvora pribavljanja potrebnog kapitala. To su:

- izvori sopstvenog kapitala i
- izvori tuđeg kapitala.

U znatnom broju slučajeva, za porodičnu poslovnu firmu je bolje da nedostajući kapital obezbeđuje iz svojih izvora, odnosno da se angažuju i troše sopstvena novčana, materijalna i druga sredstva, kako bi se tim sredstvima opredeljeni biznis pokrenuo i obavljao. U takvoj situaciji menadžment porodične firme ima potpunu finansijsku slobodu da povlači finansijske i druge poslovne poteze bez ograničenja od strane “neprijatnih” poverilaca.

Međutim stoji i činjenica da ovakve izvore kapitala opredeljuju uglavnom mala i eventualno srednja porodična preduzeća. Opšte je poznato da se veliki biznisi, koji se vrednosno izražavaju sa više miliona pa i milijardi evra, dolara ili neke druge konvertibilne valute, uglavnom otpočinju i vode sa preovlađujuće tuđim sredstvima. Razna akcionarska društva, koja dominiraju poslovnim i tržišnim sferama, u skoro svim relevantnim delatnostima i granama nacionalnog i planetarnog poslovanja, upravo sa tuđim i vešto prikupljenim sredstvima, obavljaju svoj biznis.

Iz navedenog može se proizvesti zaključak da je uobičajeno pravilo da se mali porodični biznis najčešće i pokreće sa sopstvenim ili sa preovlađujuće sopstvenim porodičnim sredstvima, pri čemu se u situacijama uspešnog razvijanja i kvantitativnog rasta implementiranog biznisa, sve više javlja potreba i za angažovanjem i tuđeg kapitala.

Ovaj kapital se može pribavljati na različite načine, a najčešći su:

- dokapitalizacijom biznisa, tj. finansijskim uključivanjem partnera u biznis koji može biti iz kruga porodice ali finansijski sposoban i nezavistan da uloži novac, a pri tom stekne svojstvo partnera u biznisu ili uključivanjem nekoga van porodice ,
- formiranjem akcionarskog društva i emitovanjem akcija,
- emitovanjem obveznica,
- uzimanjem kredita od poslovnih banaka,
- uzimanjem kredita od dobavljača ili zainteresovanih kupaca,
- korišćenjem raznih razvojnih fondova iz zemlje i/ili inostranstva, i
- na druge maštovite načine.

Koji će od navedenih izvora tuđeg kapitala u konkretnim situacijama kao najpovoljniji za porodičnu firmu biti korišćen, zavisi od brojnih činilaca: objektivnih, ali takođe i subjektivnih. Umešnost porodičnog menadžmenta najčešće se ogleda u izboru najboljih izvora kapitala sa kojim će se pokretati i voditi sopstveni porodični biznis.

8.5.6. Finansijska analiza, kontrola i revizija

Kako bi se na najbolji način izvršilo dijagnostikovanje trenutnog stanja u preduzeću i izvršilo prognoziranje razvoja i potencijala preduzeća u budućem vremenskom periodu, neophodno je sprovođenje finansijske analize koja podrazumeva upotrebu finansijskih informacija. Za sprovođenje finansijske analize posebno su značajne finansijske informacije o:

- prilivu i odlivu novčanih sredstava i ukupnih poslovnih sredstava
- finansijskoj stabilnosti preduzeća
- potrebama i izvorima finansijskih sredstava
- finansijskim plasmanima
- stanju depozitnih računa

Kao najvažniji zadatak finansijske analize predstavlja se ocena aktive preduzeća, kao i izvora njenog finansiranja pri čemu se stalno traga za dopunskim izvorima finansiranja. Ocena aktive daje se na osnovu veličine i sastava resursa potrebnih za održavanje poslovanja preduzeća i potvrđivanje njegove delatnosti. Međutim, da bi finansijska analiza bila realna i objektivna, pored ocene aktive, neophodno je da se uzme u obzir i finansijski rezultat koji je razlika između finansijskog prihoda i rashoda koji se pronalazi u knjigovodstvenim obračunima, izveštajima finansijskih organa i slično.⁷⁸

Finansijska analiza se sprovodi u cilju potpomaganja finansijske kontrole kojom se ili potvrđuje da finansijska politika i menadžment postižu postavljanje ciljeva ili se otkrivaju problemi. Kontrola može biti:

- interna kada je sprovede sopstvene kontrolne službe za potrebe menadžmenta porodičnog preduzeća i
- eksterna kontrola koju vrše razne inspekcije i državni organi, kada se proverava da li se poštuju zakoni i propisi koji važe za konkretnu oblast poslovanja, da li se vrši raspodela prihoda privrednih subjekata, na koji način se vodi računovodstvo i dr.

Iz predhodno napisanih redova može se zaključiti da finansijska analiza i finansijska kontrola se međusobno dopunjuju a sve sa ciljem utvrđivanja:

- nivoa poštovanja zakona, raspodele prihoda, finansijskog stanja, ispravnost obračunavanja i plaćanja poreza i dr., zatim
- da li se novčana sredstva koriste u skladu sa aktima kojima se utvrđuje poslovna politika preuzeća i
- da li se novčana sredstva racionalno koriste

Na ovakav način se preispituje celokupno materijalno-finansijsko poslovanje porodičnog preduzeća i sprovodi se najčeće za potrebe rukovodstva porodičnog preduzeća kako bi se stekao uvid u finansijsko stanje. Zbog značaja koji finansijska analiza ima savetuje se njeno periodično sprovođenje. Pored zainteresovanosti i potreba rukovodstva porodičnog preduzeća za sprovođenjem finansijske analize, kontrole i revizije, javlja se i javnost koja celokupno ili jednim svojim delom može biti zainteresovana za poslovanje preduzeća. Potreba za sprovođenjem finansijske analize, kontrole i revizije se javlja i onda kada se sumnja u ispravnost iskazanog stanja ili kada postoje veće nepravilnosti u poslovanju.

Ukoliko je situacija zadovoljavajuća i u skladu sa unapred definisanim ciljevima i strategijama poslovanja ne preduzimaju se nikakve mere. Međutim ukoliko se uoče nepravilnosti, obično se razmatra preduzimanje mera za njihovo otklanjanje, kako bi se izbegli ili pak neutralisali štetni efekti od preduzetih radnji. Pored mera koje će ublažiti štetno delovanje uočenih nepravilnosti, neretko se sprovode i sankcije za odgovorne članove porodičnog preduzeća koji nisu radili u skladu sa definisanim aktima poslovanja a koji su odgovorni za odstupanje dobijenih finansijskih rezultata od planiranih.

8.6. RAZVOJNE STRATEGIJE PORODIČNIH PREDUZEĆA

Razvoj porodičnog preduzeća i porodičnog biznisa može se posmatrati u dve dimenzije, i to u:

- kvantitativnoj dimenziji, što označava rast, stagnaciju ili opadanje biznisa, posmatrano sa aspekta količinskih i vrednosnih (novčanih) parametara, i/ili
- kvalitativnoj dimenziji, koja označava uspon, stagnaciju ili pad biznisa posmatranog sa aspekta sadržinskih i kvalitativnih parametara.

Uočeno je da kod uspešnih porodičnih preduzeća kvantitativni rast biznisa paralelno prati i kvalitativni razvoj. Menadžment takvih preduzeća dobro zna da svaki ostvareni viši kvantitativni nivo biznisa, treba adekvatno da prati i odgovarajući (viši) sadržinski i kvalitativni nivo razvoja menadžmenta i organizacije. Drugim rečima, sa aspekta menadžmenta i organizacije, u pogledu vođenja i organizacije biznisa, međusobno se razlikuju mala, srednja i velika preduzeća.

U teoriji i u praksi menadžmenta i biznisa, poznate su brojne strategije razvoja, koje svoju punu primenu nalaze i u razvojnim aktivnostima porodičnih preduzeća. Globalna diferencijacija i podela ovih strategija vrši se prema:

- pravcima širenja porodičnog biznisa,
- načinu ostvarivanja poslovnog napretka, i prema
- prostoru strateškog i operativnog delovanja.

8.6.1. Razvojne strategije prema pravcima širenja biznisa

Zavisno od pravaca prema kojima se širi biznis porodičnog preduzeća, mogu se u navedenom smislu, diferencirati sledeće razvojne strategije:⁷⁹

1. Strategija rasta koja se može manifestovati kao:

- Strategija konzervativnog rasta, ili kao
- Strategija visokog rasta.

2. Neutralna strategija,

3. Strategija revitalizacije i

4. Strategija redukcije.

1. Strategija rasta ima dva oblika i to konzervativni i visoki.

Prva strategija konzervativnog rasta porodičnog preduzeća se ispoljava u tome što preduzeće ostvaruje umeren rast i razvoj u svim vitalnim poslovnim pokazateljima. To su rast i razvoj koji je ostvarivan i u ranijim vremenima ili pak rast i razvoj koji, u istoj branši poslovanja, ostvaruju prosečna konkurentna preduzeća. Kod primene ove strategije delatnost i način rada preduzeća bitnije se ne menjaju.

Strategija visokog rasta porodičnog preduzeća se može u praksi ostvarivati, a i ostvaruje se, na više različitih načina. U pitanju je rast zasnovan na:

- koncentričnoj diverzifikaciji,
- konglomeratskoj diverzifikaciji,
- akviziciji i/ili
- merdžeru.

Strategija visokog rasta porodičnog preduzeća zasnovana na *koncentričnoj diverzifikaciji* (uraznoličenju) ostvaruje se kroz proširenje i obogaćivanje postojećeg asortimana koje preduzeće nudi svojim kupcima. Tako na primer porodična pekara, koja se do skoro bavila samo proizvodnjom i prodajom raznih peciva, može svoj program poslovanja proširiti i na uslužno kuvanje i pečenje gotovih jela, sa kojim će asortimanom takođe zadovoljavati potrebe svojih mušterija.

Strategija visokog rasta zasnovana na *konglomeratskoj diverzifikaciji* je znatno ambicioznija u odnosu na prethodnu strategiju. U primeni ove strategije menadžment porodičnog preduzeća se opredeljuje da proširi program svoga angažovanja na potpuno nove i drugačije programe poslovanja, koji nisu ni u kakvoj vezi sa postojećim programima rada. Tako na primer ukoliko porodično trgovačko preduzeće, koje se do tada bavilo samo prometom određenih artikala, dopuni svoju delatnost i počne da se bavi proizvodnjom u oblasti prehrane, tekstila i/ili kozmetike, može se smatrati da je menadžment ovog preduzeća opredelio za primenu strategije visokog rasta na osnovama konglomeratske diverzifikacije.

Predstavljena koncentrična i konglomeratska diversifikacija spadaju u strateške modele ostvarivanja intenzivnog rasta putem sopstvene (interne) ekspanzije firme na tržištu. Na tržištu se intenzivni rast može ostvariti i putem eksterne ekspanzije, na osnovu akvizicije fiksnog kapitala i merdžera.

Strategija visokog rasta zasnovana na *akviziciji* (dokupljanju) izvodi se na taj način što porodično preduzeće, koje raspolaže sa slobodnim novčanim sredstvima, kupuje druge firme ili delove firmi, kao i njihove objekte i opremu i na taj način povećava svoj fiksni kapital. Akvizicija se obično sprovodi u istoj delatnosti i grani u kojoj preduzeće već posluje, ali to ne mora biti uvek slučaj.

Strategija visokog rasta zasnovana na *merdžeru* (spajanju) ostvaruje se u praksi porodičnog biznisa na taj način što se preduzeća, komplementarna po nekoj osnovi pravno spajaju i poslovno integrišu. U svetu automobilskog biznisa došlo je zadnjih decenija do brojnih merdžera, sa kojim integracijama su napravljeni gigantski automobilski konglomerati, koji dominiraju u proizvodnji i plasmanu automobila na planetarnom nivou.

Navedene strategije (koncentrična i konglomeratska, akvizicija i merdžer) se mogu okarakterisati kao ambiciozne i izvode se u cilju intenzivnog rasta i razvoja. Međutim situacija na tržištu ili interno, u samom porodičnom preduzeću može biti drugačija, pri čemu poslovni promašaji uslovljavaju nastanak krize. U skladu sa navedenom situacijom mora se kreirati drugačija strategija koja će obezbediti neutralan rast, a možda čak i smanjenje (redukciju) poslovnih aktivnosti, kako bi se spasio kapital porodičnog preduzeća.

2. Neutralna strategija rasta i razvoja porodičnog preduzeća, kako sama reč kaže izvodi se na taj način što preduzeće svoje proizvodne i/ili prometne aktivnosti, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, ne menja već ih održava na istom poslovnom nivou. Objektivni i subjektivni razlozi za primenu neutralne strategije rasta u porodičnom biznisu su već istaknuti u prethodnim izlaganjima ovog projekta i iz tog razloga se neće ponovo navoditi.

3. Strategija revitalizacije je strategija oporavka koja se primenjuje i u porodičnom biznisu, kada firma, iz nekih objektivnih ili subjektivnih razloga, dođe u otežanu poslovnu situaciju (krizu) i kada je nužno preduzeti energične mere da se navedena situacija što pre prevaziđe. Mere revitalizacije ugroženog porodičnog biznisa se izvode, posle sprovedene objektivne analize uzroka, odnosno utvrđivanja šta je dovelo do krizne situacije u kojoj se preduzeće nalazi. Inače mere za revitalizaciju ugroženog porodičnog biznisa mogu se izvoditi u veoma različitim terapijskim domenima: u domenu proizvodnje, u domenu menadžmenta i organizacije, u domenu marketinga, u domenu kadrovanja, u domenu finansija i u drugim potrebnim domenima. Važno je napomenuti da se nastala kriza u porodičnim preduzećima teško može rešiti istim menadžmentom i rukovodstvom koje je zapravo i odgovorno za nastanak krize. Shodno tome savetuje se da se u ovakvim situacijama menadžment menja, pri čemu se posebno treba fokusirati na ona lica i članove porodičnog preduzeća koja snose najveću odgovornost za nastanak krize.

4. Strategija redukcije, koja se zasniva na sužavanju (redukciji) poslovnih aktivnosti, često se u praksi porodičnog biznisa tretira kao najbolje i razumno rešenje. Ako se konstatuje da postojeći ili prošireni i uvećani biznis ne daje zadovoljavajuće rešenje i da generiše gubitke i probleme, i ako nema drugih razumnih izlaza iz takve situacije, u tom slučaju, i u datoj situaciji i vremenu, razumno je izvesti redukciju biznisa dok se situacija ne promeni u pozitivnom smeru. Mnoge redukcije porodičnog biznisa se izvode u periodu trajanja neke političke, ekonomske ili druge krize, da bi se na taj način i u kriznim uslovima, sačuvala osnovna supstanca biznisa i svakako i tradicija u obavljanju određenog porodičnog posla.

8.6.2. Razvojne strategije prema načinu ostvarivanja napretka

Načini ostvarivanja poslovnog napretka, koji su već navedeni u prethodnom odeljku ovog rada, mogu se dopuniti i razvrstati po još nekim pojmovnim i sadržinskim određenjima. Pored već navedenih strateških pristupa u praksi porodičnog biznisa koriste se još neke ambiciozne strategije razvoja. Posebno ističem i sledeće strategije, a to su:

- strategije razvoja zasnovane na osnovama horizontalne diverzifikacije,
- strategije razvoja zasnovane na osnovama vertikalne diverzifikacije, i
- strategije razvoja zasnovane na osnovama kombinovane diverzifikacije.

1. Strategiju razvoja zasnovanu na osnovama horizontalne diverzifikacije, kao opredeljeni model razvoja, koriste porodične firme u raznim oblastima privrednog stvaralaštva. Suština ove strategije je u širenju poslovnih aktivnosti firme u istoj delatnosti i grani u kojoj preduzeće već posluje, pri čemu se ne menja osnovna delatnost već se samo i dalje razvija po "horizontali". Ako jedna tekstilna predionica proširi svoju delatnost na taj način, što izgradi i opremi i takođe pusti u rad još jednu predionicu, može se smatrati da se navedeno preduzeće širi i razvija po programskoj, tehnološkoj i marketinškoj horizontali.

2. Strategija razvoja zasnovana na osnovama vertikalne diverzifikacije, izvodi se i u porodičnom biznisu, na programski i organizaciono ambicioznijim osnovama u odnosu na prethodno navedenu strategiju. Suština ovog strateškog pristupa izvodi se obično na tri karakteristična načina:

- preko vertikalne diverzifikacije unapred,
- preko vertikalne diverifikacije unazad i
- preko vertikalne diverzifikacije unapred i unazad.

Da bi se razumelo o kakvim diverzifikacijama (uraznoličenjima) biznisa se radi, podsećam da se proces svake složene proizvodnje i prometa – od primarne do finalne proizvodnje, a potom i do plasmana dobijenih proizvoda krajnjim potrošačima, se odvija preko odgovarajućih kanala poslovanja. Brojne proizvodne i/ili trgovačke firme porodičnog karaktera imaju svoje mesto u lancu reprodukcije, odnosno u odgovarajućim kanalima poslovanja, povezujući se komercijalno i na druge načine sa poslovnim partnerima, koji se u konkretnom kanalu, odnosno reprodukcionom lancu nalaze iza njih ili ispred njih. Tako na primer trgovačka preduzeća građevinskim materijalom imaju ispred sebe cementare ili ciglane (kao svoje dobavljače), od kojih nabavljaju njihove proizvode, a iza sebe građevinska preduzeća, kao svoje kupce, koja od njih (trgovačkih preduzeća) kupuju cement i opekarske proizvode, radi ugradnje u objekte koje grade. Slično je i u drugim delatnostima.

Razvoj porodičnog preduzeća zasnovan na primeni *strategije vertikalne diverzifikacije unapred* ostvaruje se na taj način što preduzeće ulaže resurse i proširuje svoje strategijsko angažovanje i na poslove, koje su do tada obavljali kupci tog preduzeća. Integracijom unapred se stiče kontrola nad distributivnom mrežom i finalnom prodajom, uz zadržavanje i dalji razvoj postojećeg biznisa. Tako na primer ako veliko trgovačko preduzeće grosističkog opredeljenja, koje je do tada prodavalo svoju robu trgovcima na malo, krene u akciju osnivanja sopstvenih maloprodajnih objekata, može se smatrati da to preduzeće, u svom razvoju koristi strategiju vertikalne diverzifikacije unapred.

Strategiju *vertikalne diverzifikacije unazad* primenjuju ona porodična preduzeća koja delokrug svoga poslovanja proširuju na poslove koje su do tada za ta preduzeća obavljali njihovi dobavljači. Integracija unazad svoju opravdanost nalazi u situaciji kada su dobavljači nesigurni, pri čemu je realno da rukovodioci porodičnog preduzeća žele da uspostave kontrolu nad izvorima snabdevanja a samim tim i stabilnost poslovanja u ključnom sektoru kao što je nabavka. Tako na primer ako konfekcijsko preduzeće, koje se bavi proizvodnjom odeće i rublja, uđe u projekat osnivanja sopstvene tkačnice platna i štofova, u ovom slučaju imamo primer izvođenja strategije vertikalne diverzifikacije unazad.

Strategiju vertikalne diverzifikacije unapred i unazad (kombinovana diversifikacija), koriste u svom strateškom razvoju ambiciozna porodična preduzeća, koja zahvaljujući svojim finansijskim mogućnostima, a takođe i potrebama svoga biznisa, osvajaju sektore poslovanja, sa kojima su se do sada bavili i njihovi kupci i njihovi dobavljači. Motiv top menadžera ovih porodičnih preduzeća je izražen u želji da imaju kompletnu kontrolu nad celinom, ili nad većim delom, procesa reprodukcije u grani u kojoj obavljaju svoj biznis. Vodeći se ovakvom strategijskom opcijom porodična preduzeća teže da zauzmu monopolistički položaj u proizvodnji ili prometu nekih roba na raspoloživim tržištima. Primena ove strategije omogućava postizanje bolje ekonomije u poslovanju, zahvaljujući boljoj kontroli i optimizaciji zaliha i smanjenju troškova vezanih za marketing i logistiku. U realnoj praksi preduzeća ovog (proširenog) tipa, nekada su se nazivala “kombinati” , a sada se najčešće imenuju kao “holdinzi” ili “konglomerati”.

8.6.3. Razvojne strategije prema prostorima strateškog i operativnog delovanja

Porodična preduzeća se mogu različito klasifikovati i prema tržišnom prostoru na kome implementiraju i razvijaju svoj biznis. U navedenom smislu i karakter i sadržaj implementiranog razvoja, može se opredeljivati po navedenim kriterijumima. Uobičajeni pravci razvoja, izraženi u prostornom (teritorijalnom) smislu, od manjeg ka većem, u praksi se usmeravaju u sledećim pravcima:

- od lokalnog razvoja prema regionalnom razvoju,
- od regionalnog razvoja prema nacionalnom razvoju ,
- od nacionalnog prema međunarodnom razvoju,
- od regionalnog međunarodnog prema svetskom razvoju.

Iz prikazane podele može se zaključiti da prema prostoru delovanja razvojne strategije se mogu implementirati kako na domaćem tako i na inostranom tržištu. Svaki od navedenih pravaca razvoja opredeljen je mogućnostima porodične firme da se razvija na određen način i na određenoj teritoriji, pri čemu u svakoj prilici treba imati u vidu i sposobnosti i ambicije osnivača firme i top menadžera, da pokreću i implementiraju biznis i na višim i širim prostornim osnovama.

Ukoliko se porodična preduzeća vode strategijom razvoja na domaćem tržištu pretpostavlja se korišćenje domaćih razvojnih potencijala u domaćem poslovnom ambijentu. Međutim porodična preduzeća se mogu okrenuti i ka stranim tržištima, gde mogu nabavljati i/ili plasirati svoju robu što je zapravo i prirodan način širenja i razvoja svake uspešne firme, koja se razvija i koja sa nacionalnog prelazi na širi međunarodni teren. Ukoliko se posao porodičnog preduzeća dobro razvija treba raditi na tome da se stvori svetsko preduzeće pri čemu su rizici mnogo veći ali svakako i šanse za porodični biznis.

Nije neuobičajeno u današnjem vremenu koje karakteriše ubrzan razvoj naučno tehničkog progressa, a posebno medija i informatike, da neke male novoosnovane lokalne porodične firme - zahvaljujući genijalnosti svojih osnivača, za nekoliko godina postanu preduzeća od planetarnog značaja. Primer su firme osnivača Majkrosofta, Gugla, Fejsbuka, Amazona, Ali Babe i brojne druge.

8.7. MIKS STRATEGIJA U PORODIČNOM BIZNISU

Izbor pravaca poslovnih aktivnosti sa kojima se postiže odgovarajuća konkurentna prednost i uspeh na ciljnom tržištu, po pravilu nije opredeljeno sa jednom poslovnom strategijom već sa više njih pri čemu one (strategije) mogu biti u različitim međusobno dopunjujućim (komplementarnim) ili isključujućim (supstituirajućim) odnosima. Kombinacija primenjenih strategija treba da omogući ostvarivanje odgovarajućih sinergetskih efekata zbog čega je važno da se zna koje poslovne strategije se međusobno dopunjuju a koje isključuju.

Kako bi se ostvario uspeh u kombinovanju strategija jako je važno da se u poslovnom nadmetanju konstantno radi na razvijanju veština kombinovanja različitih sredstava, uticaja i sposobnosti. Praksa pokazuje da izvanredan uspeh biznisa se postiže maštovitim kombinacijama koje se inače mogu praviti u svim domenima poslovanja koje se operacionalizuje u porodičnim preduzećima. Neke od mogućih i često primenjivanih kombinacija praktičnog karaktera, koje mogu biti osnov vrhunskog uspeha u biznisu ogledaju se u kombinacijama programa poslovanja, menadžmenta i organizacije, marketinga i finansijskog menadžmenta, kadrovanja, tehnologije i dizajna i dr. Posebno su interesantne kombinacije inovativnog karaktera, koje koriste biznismeni koji na netipičan način razlažu i analiziraju poslove, a nakon toga na drugačiji način kreativno sklapaju određene komponente posla ili cele poslove na način koji garantuje uspeh. Kombinacije koje se pritom izvode mogu biti u jednoj strateškoj oblasti - na primer samo u oblasti marketinga ili samo u oblasti finansija, a mogu biti i hibridnog karaktera, pa mogu obuhvatati i različite oblasti strateškog delovanja.

Tajna uspeha se krije iza kombinacije poslova koji se obavljaju, jer upravo na taj način preduzeće može mnogostruko da poveća vrednost svojim delovima. Vrednost preduzeća koje poseduje više diferenciranih poslova i stratejskih pristupa je veća nego zbir njenih odvojenih pojedinačnih delova zbog sledećeg:

- obezbeđenjem sinergetskog efekta- koji se postiže kada se dva ili više posla rade udruženo, što bi bilo skupo ili čak i ne nemoguće da su odvojeni.
- obezbedjenje više kapitala po nižoj ceni-je prednost ovakvih preduzeća
- veća je angažovanost kapitala i likvidnost poslova-koja se postiže kada se više različitih poslova obavlja u okviru istog preduzeća i
- vlasnici i rukovodioci ovakvih preduzeća su društveno korisniji jer mogu istovremeno pokrivati više raznovrsnih područja poslovanja.

Važno je da kombinovanja u biznisu moraju biti praćena svakako i strateškim pristupom koji se primenjuje u implementaciji i razvoju opredeljenog biznisa. Miksu strategija se opravdano posvećuje dosta pažnje u domenu teorijskog stratejskog menadžmenta a u velikoj meri se i praktično primenjuje.

Vrhunski top menadžeri porodičnih preduzeća, koji su ostvarili planetarne uspehe u vođenju svoga biznisa, upravo su bili vešti i sposobni da, putem hibridnog strateškog kombinovanja i delovanja, naprave velike i ugledne firme vredne svakog poštovanja. Jedina ograničenja koja se u ovom domenu mogu pojaviti i koja mogu onemogućiti ili otežati uspešno miksiranje različitih strategija su ograničenja mašte i uma.

8.8. PROCES IMPLEMENTACIJE STRATEŠKIH ODLUKA

Pre implementacije strategije, veoma je važno da se razmatrana strategija proceni sa nekoliko relevantnih aspekata koji se tiču uslova poslovanja u kojima se teži ostvarenju ciljeva i mogućnosti vlasnika, rukovodioca ili menadžera preduzeća zavisno od toga ko je zadužen za sprovođenje i rukovođenje celokupnim procesom.

Pod pojmom implementacija strategije podrazumeva se realizacija strategije u praksi i podrazumeva proces usvajanja planova za efikasno upravljanje prilikama i pretnjama iz okoline u odnosu na snage i slabosti kompanije. Koliko će se efikasno realizovati strategija u preduzeću zavisi od:

- strukture preduzeća
- mogućnosti da se ona (strategija) ugradi u sistem vrednosti, standarda i ponašanja zaposlenih i
- potencijala da se pretvori u određene politike, procedure i pravila.

Razvoj strategije predstavlja kontinualan proces koji karakteriše primena analize, komparacije i selekcije, zbog čega često dolazi i do međusobnog preklapanja faza, a sve u cilju minimalizovanja mogućnosti nastanka greške i pogrešnog poslovnog poteza. Međutim mora se imati u vidu vremenska dimenzija vezana za hitnost promene strategije, naročito ako je ona prouzrokovana aktivnošću konkurenata, ili nekom drugom poslovnom situacijom koja zahteva da dužina vremenskog perioda između prihvatanja strategije i početka njenog delovanja se skрати i proces ubrza.

U teoriji implementacija strategija može izgledati kao jednostavan koncept, dok u praksi može da dođe do mnogih konflikata i problema u koordinaciji. U praksi se strategija sprovodi pomoću ljudi koji se nalaze na različitim nivoima u preduzeću, pri čemu je jako važno da svi uključeni u poslovanje preduzeća budu posvećeni kako bi se strategija uspešno sprovela. U porodičnim preduzećima kao i u svim drugim kada je u pitanju implementacija strategija, od posebnog je značaja privrženost, angažovanje i zainteresovanost svih uključenih, kao i sistem nagrađivanja.

Kako bi se pozitivno uticalo na efektivno realizovanje strategije, važno je naglašavanje sledećih izvršnih veština:

- Veštine interaktivnog delovanja kako bi rukovodioci porodičnog preduzeća uticanjem na druge unutar i izvan preduzeća obezbedili efikasnost u sprovođenju strategijskih promena.
- Veštine alociranja koje utiču na optimalan način raspoređivanja resursa koji su po svojoj prirodi ograničeni,
- Veštine nadgledanja koje podrazumevaju efikasno korišćenje informacija u cilju analiziranja napredka u sprovođenju strategije.
- Veštine organizovanja koje treba da olakšaju uspešno suočavanje sa nastalim problemima i sprovođenje strategije.

Na ovaj način može se sagledati kompleksnost uloge rukovodioca i menadžera kako porodičnih, tako i svih ostalih tipova preduzeća koji moraju da obezbede i stvore takav ambijent i okruženje u kom će se prepreke prevazilaziti a zadaci efikasno obavljati.

Suština procesa implemantacije jeste da se strategija sprovede u akciju, da bi se nakon toga, kroz proces revizije i kontrole zaokružio proces strategijskog upravljanja. Poštujući tok procesa strategijskog upravljanja u nastavku rada će biti reči o kontroli i reviziji biznis strategije.

8.8.1. Kontrola i revizija biznis strategije

Porodični biznis kao i svaki drugi treba redovno kontrolisati. Međutim, obzirom da u porodičnom određenju biznisa rade ljudi koji su povezani ne samo interesno već i rodbinski treba biti malo “suptilniji” prilikom sprovođenja kontrole. Obzirom da i ovakvim preduzećima se nalaze veoma različiti ljudi, koju je sve teže poznavati sa rastom i razvojem poslovanja zbog čega sve treba da bude pod diskretnim ali budnim okom vlasnika ili rukovodilaca kako bi se izbegle prevare, štete i mnoga ljudska razočarenja.

Kao i sve druge poslove i strateške treba kontrolisati i procenjivati kako se strategija sprovodi i da li se ostvaruju ciljevi organizacije.

U skladu sa tim kontrolu strategije treba sprovoditi u dve ravni i to:

- U ravni osnovanosti opredeljene strategije (miksa strategija), koja se srovođi preko kontrole misije i ciljeva i koja zapravo predstavlja indirektnu kontrolu strategije. Ako su ciljevi u raskoraku sa opredeljenom strategijom, nešto se mora menjati u poslovanju u pogledu ciljeva ili strategije.
- U ravni sprovođenja strategije koja se sprovodi kako bi se utvrdilo kako se opredeljena strategija sprovodi, odnosno da li se sprovodi na način kako je i planirano ili se kreće u nekom drugom smeru.

U literaturi se najviše zagovaraju kvalitativni prilazi koji se zasnivaju na vrednosnom prosuđivanju od strane menadžera. Pored kvalitativnih prilaza postoje i tehnike kvantitativne kontrole za koje je uobičajeno da se profit kao apsolutna veličina uzima kao polazište u sprovođenju. Obzirom da se kontrola sprovodi na različite načine i na različitim nivoima ne sme se propustiti prilika da se spomene poseban tip kontrole koji je usmeren upravo na evaluaciju procesa strateškog menadžmenta i koja se sprovodi u cilju osiguranja potpune funkcionalnosti strategije i njenog daljeg unapređenja.

Ukoliko se utvrdi da poslovi i zadaci se ne odvijaju željenom dinamikom i u željenom pravcu, neophodna je intervencija rukovodilaca porodičnog biznisa sprovođenjem revizije koja će obezbediti korekciju puta i/ili intenziteta kretanja ka opredeljenim ciljevima.

Proces sprovođenja kontrole je jako važan u celokupnom poslovanju a naročito prilikom promene strategije tržišnog nastupa za koji se zna da je često nepredvidiv i sa puno "zamki". Praksa nudi brojne primere koji svedoče o propasti mnogih porodičnih i drugih preduzeća koja su nestala sa tržišta upravo posle pogrešnog strateškog pozicioniranja ili repozicioniranja što ukazuje na neminovnost praćenja i kontrole svih relevantnih dešavanja za biznis. Konstantno praćenje i uvid u način obavljanja zadatka i poslova u cilju sprovođenja strategije je jako važan i zbog obezbeđenja konkurentske prednosti u odnosu na druge tržišne takmičare što je ujedno i jedan od visoko postavljenih ciljeva svakog poslovanja.

TREĆI DEO

***PERSPEKTIVE PORODIČNOG BIZNISA U
DOMAĆEM DRUŠTVENO-EKONOMSKOM
AMBIJENTU I INTEGRACIJA U EU***

9. USLOVI POSLOVANJA I PROBLEMI SEKTORA MSPP

9.1. ZNAČAJ SEKTORA MSPP I ANALIZA RAZVIJENOSTI U REPUBLICI SRBIJI

Snaga malih i srednjih preduzeća je u njihovoj veličini i organizacionoj strukturi koja je u odnosu na glomazna i kompleksna velika preduzeća jednostavna i fleksibilna i koja im omogućava jednostavnu komunikaciju sa okruženjem. Zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, sklonosti ka preuzimanju rizičnih poduhvata i većoj mogućnosti za specijalizaciju, mala i srednja preduzeća se superiornije prilagođavaju zahtevima potrošača i brzim promenama u uslovima poslovanja od velikih poslovnih sistema.⁸⁰

Za razliku od velikih preduzeća koja teže ostvarivanju monopolskog ili duopolskog položaja na tržištu, mala i srednja preduzeća doprinose stvaranju konkurentne privredne strukture koja je preduslov za povećanje efikasnosti privrede ali se ne može reći da su velika preduzeća nepotrebna ili da nanose štetu privredi zemlje. Sa druge strane organizaciona struktura malih preduzeća nije adekvatna za obavljanje složenijih poslovnih poduhvata, donošenje i realizaciju planova u domenu internacionalizacije poslovanja što predstavlja prednost za velika preduzeća.

U tranzicionoj Srbiji se očekivalo da mala i srednja preduzeća poguraju ekonomski razvoj i ubrzaju procese, međutim zbog lošeg nasljeđa iz prethodnog perioda, nedovoljnog rasta privrede i institucionalne podrške sektor malih i srednjih preduzeća se nedovoljno razvija, o čemu svedoče podaci koji će biti prikazani u nastavku.

Aktuelna privredna dešavanja u 2019/20. godine vezuju za pandemiju virusa Kovid 19, međutim još uvek nije došlo do drastičnih poremećaja u pokazateljima nivoa privredne aktivnosti, ali će do njih neminovno doći. Negativnosti izazvane virusom su prisutne već duže vreme, ali gruba procena je da se za sada sa njima “izlazi na kraj”, međutim svi strepe od toga još koliko mogu izdržati njihova preduzeća i šta je to što nas čeka nakon okončanja pandemije.

Analitičari globalnih dešavanja se često mimoilaze u stavima pa se može naići na različite interpretacije mogućih scenarija budućnosti od kojih neka ukazuju na to da nas očekuje veća kriza nego poslednja iz 2009. godine dok su drugi optimističniji i blaži u svojim procenama. Ono u čemu se svi slažu jeste tvrdnja da će do poremećaja doći samo je u pitanju njihov obim i intenzitet.

Dovođenje u vezu aktuelne Korona krize i Svetske ekonomske krize je opravdano jer se negativnosti od izbijanja krize ni tada nisu odmah ispoljile, pogotovu ne na teritoriji naše zemlje, već je do opadanja privredne i spoljnotrgovinske aktivnosti, rasta nezaposlenosti, smanjenje investicija došlo nešto kasnije a mnogi se još uvek nisu ni oporavili od posledica ove krize.

Dok se javno ne objave podaci o pokazateljima privredne aktivnosti u Republici Srbiji nakon proglašenja pandemije koji će služiti za uspostavljanje tačnih tvrdnji, poslužiće se procenama na osnovu podataka koji se vezuju za poslednju krizu - Svetsku ekonomsku krizu jer sve krize su iste po negativnim dejstvima a razlikuju se u intenzitetu delovanja tih negativnosti.

U nastavku rada prikazan je tabelarni prikaz varijacija privrednih subjekata za period nakon izbijanja svetske ekonomske krize, odnosno za period od 2010.-2018. godine, koji jasno ukazuju na dešavanja pre i nakon izbijanja Svetske ekonomske krize kada je došlo do zaustavljanja pozitivnih trendova privrednog razvoja ⁸¹

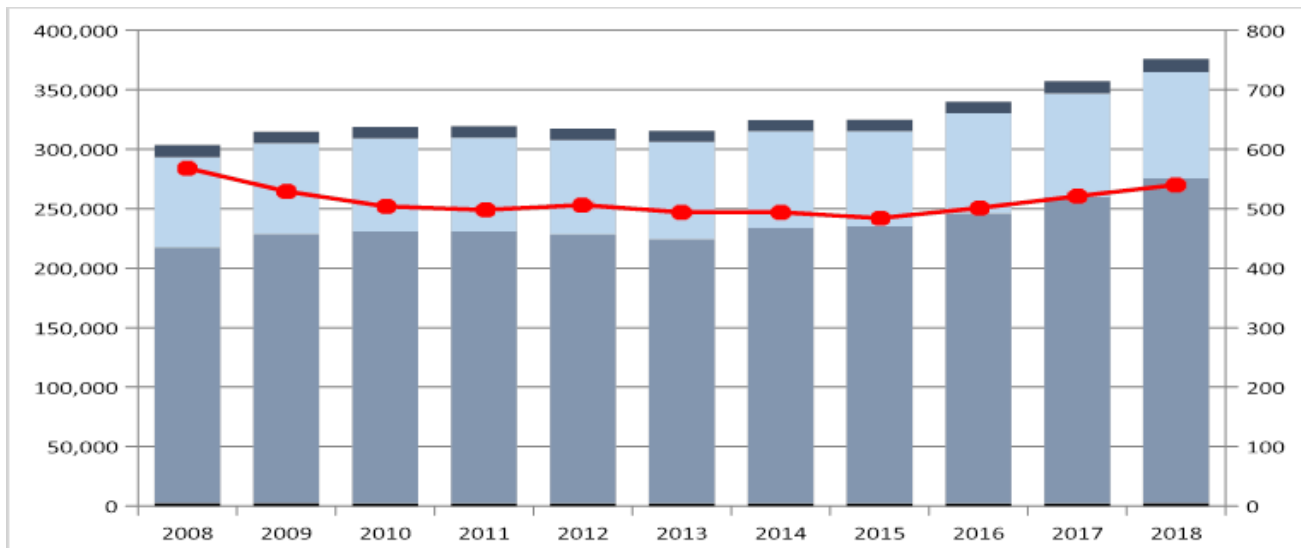
Analizom broja MSPP-a u Republici Srbiji u periodu od 2010.-2018. godine dolazi se do zaključka da je u posmatranom periodu broj MSPP-a varirao po godinama. U periodu od 2010.-2015. godine broj malih preduzeća je zabeležio pad kao posledica izbijanja krize, da bi se od 2016. počeo beležiti porast broja malih preduzeća.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Osnovana	Preduzetnici	35.296	32.236	30.200	30.931	29.102	33.434	33.615	34.651	37.614
	Preduzeća	9.469	8.470	8.648	8.735	8.209	8.180	8.429	8.795	8.820
	<i>Ukupno</i>	44.765	40.706	38.848	39.666	37.311	41.614	42.044	43.446	46.434
Ugašena	Preduzetnici	37.165	35.288	32.853	36.520	27.068	32.733	22.270	21.732	22.111
	Preduzeća	9.388	13.581	7.355	2.557	2.601	2.383	2.458	2.936	3.989
	<i>Ukupno</i>	46.553	48.869	40.208	39.077	29.669	35.116	24.728	24.668	26.100
Neto	Preduzetnici	-1.869	-3.052	-2.653	-5.589	2.034	701	11.345	12.919	15.503
	Preduzeća	81	-5.111	1.293	6.178	5.608	5.797	5.971	5.859	4.831
	<i>Ukupno</i>	-1.788	-8.163	-1.360	589	7.642	6.498	17.316	18.778	20.334

Tabela 4. Broj osnovanih i ugašenih privrednih subjekata u peiodu od 2010-2018. godine

Izvor: Ministarstvo privrede, na osnovu podataka APR

Ukoliko bi se u okviru analize variranja broja privrednih subjekata preduzeo još jedan korak unazad i uključio se i podaci o broju privrednih subjekata pre izbijanja Svetske ekonomske krize, odnosno od 2008. godine grafički prikaz registrovanih privrednih društava za period od 2008- 2018 godine bi izgledao ovako.



Grafikon 1. Broj privrednih subjekata u periodu 2008-2018. Godine
Izvor: Ministarstvo privrede na osnovu podataka RZS

Po Izveštaju o malim i srednjim preduzećima za 2018. godinu broj osnovanih i ugašenih preduzeća u periodu od 2010.-2018. godine pokazuje da je od 2013. godine broj osnovanih preduzeća bio veći od broja ugašenih preduzeća što možemo povezati sa postizanjem uspostavljanja povoljnijeg poslovnog okruženja. U 2017. godini osnovano je 43.446 privrednih subjekata, što je za 18.778 više od ugašenih privrednih subjekata (24.668).

Pozitivan trend se nastavlja i u godinama nakon 2017. pri čemu se iz tabele vidi da se neto broj preduzetnika u 2018. godini povećao u odnosu na 2017. godinu za 2,584, pa je tako i u 2018. godini stopa osnivanja veća od stope gašenja privrednih subjekata što ukazuje na poboljšanje poslovne klime i mogućnosti za poslovanje privrednih subjekata.

Interesantno je to što je zabeležen veći dinamizam kod preduzetnika što dovodi do zaključka da je stanovništvo više zainteresovano za otpočinjanje sopstvenog poslovanja. Predhodnu konstataciju utemeljuju podaci koji svedoče o tome da je značajno smanjena stopa gašenja u odnosu na predhodni period kada su preduzetnici imali znatno nepovoljniji odnos stope osnivanja i stope gašenja. Kako preduzetnici, tako se i preduzeća od 2016. godine “stabilizuju” od kada se i kod njih smanjuje razlika između stope osnivanja i stope gašenja za razliku od prehodnih godina.

Razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva zavisi od promena koje se dešavaju u društvu i ekonomiji, gde je čovek u prvom planu stavljajući u fokus njegovo znanje, informisanost, sposobnost, kreativnost i spremnost za brzom adaptacijom i inovacijama. Za privrednike u našoj zemlji može se reći da imaju zavidan stepen adaptacije i fleksibilnosti, međutim upravo kada se stižu uslovi za mnoge privrednike da šire svoja poslovanja, kada počinje da raste vera u bolje sutra i kada se većina upušta u svetske trendove poslovanja dolazi do novog privrednog potresa, svima poznatog Korona potresa.

Do sada nije objavljeno puno kvantitativnih podataka o aktuelnim privrednim dešavanjima na osnovu kojih se mogu proizvoditi utemeljene tvrdnje, tako da se u nastavku daje broj osnovanih i ugašenih privrednih subjekata u periodu 2019-2020 na osnovu podataka koje je objavila Agencija za privredne registre 2020. godine.

		2019	2020
Osnovana	Preduzetnici	37 160	29 810
	Preduzeća	9 157	9 176
	Ukupno	46. 317	38. 986
Ugašena	Preduzetnici	23 593	22 052
	Preduzeća	27 163	7 982
	Ukupno	50. 756	30.034
Neto	Preduzetnici	13. 567	7. 758
	Preduzeća	-18. 006	1. 194
	Ukupno	-4.439	8. 952

Tabela 5. Broj osnovanih i ugašenih privrednih subjekata u periodu 2019-2020. godinu

Podaci iz 2019. godinu ukazuju na negativan neto broj, pri čemu se dijagnostifikuje smanjenje ukupnog broja registrovanih privrednih subjekata. Na osnovu ovih podataka može se takođe zaključiti da je situacija znatno povoljnija za preduzetnika, pri čemu oni i u 2019 godini beleže trend rasta, a ono što narušava ovu sliku i obara brojke i uvodi ih u minus je situacija sa preduzećima koja beleže negativan trend, pri čemu je veći broj ugašenih nego osnovanih preduzeća za 2019. godinu.⁸²

Za ovakvo stanje, odnosno za smanje ukunog broja privrednih subjekata u registru ne može se apsolutno okriviti pandemija virusa Kovid 19, jer su podaci od strane Agencije za privredne registre objavljeni u januaru kada virus nije mogao značajnije da utice na nivo privredne aktivnosti, jer virus upravo u tom periodu počinje da postaje poznat tako da će uticaj virusa biti zabeležen u podacima o broju privrenih društava u godinama koje slede. Ovakvo stanje stvari ukazuje na druge negativnosti i teškoće u poslovanju sa kojima se suočavaju privrednici u Republici Srbiji o kojima će u nastavku biti više reči a zbog koji privrednici odustaju od poslovanja.

Nešto drugačija situacija je zabeležena u 2020. godini kada je zabeležen porast u ukupnom broju registrovanih privrednih subjekata.

U 2020. godini registrovano je osnivanje 9.176 privrednih društava i 29.810 preduzetnika, što je za 19 privrednih društava više nego 2019. godine, ali i približno 25 odsto preduzetnika manje u poređenju sa 2019.

Iz Registra privrednih subjekata prošle godine izbrisana su 7.982 privredna društva i 22.052 preduzetnika. Po službenoj dužnosti je obrisano 5.797 društava, nakon sprovedenog postupka prinudne likvidacije, kao i 5.868 preduzetnika, prema zahtevu Narodne banke Srbije zbog blokiranih poslovnih računa u neprekidnom trajanju duže od dve godine.⁸³

Poređenja radi, u 2019. godini izbrisana su 27.163 privredna društva i 23.593 preduzetnika, a po službenoj dužnosti je izbrisano 24.380 privrednih društava i 5.315 preduzetnika.

Imajući u vidu ovakva kretanja može se vrlo lako stvoriti negativna slika koja može obeshrabrati potencijalne investiture i to kako domaće, tako i inostrane. Međutim, objedinjeni podaci o ukupnom broju svih privrednih subjekata koji postoje u registru ukazuju na pozitivnije stanje, odnosno vidi se da ukupan broj nije značajnije promenjen. Da stanje bude tako zaslužni su preduzetnici čiji je broj porastao za razliku od broja preduzeća, što je i prikazano u narednoj tabeli.

	Ukupan broj privrednih subjekata u registru		
	Januar 2019	Januar 2020	Januar 2021
Preduzetnici	257.629	271.210	278.956
Preduzeća	134.067	119.557	121.690
Ukupno	391.696	390.767	400.646

Tabela 6. Godišnji podaci o registrovanim privrednim subjektima na osnovu podataka APR

Na početku 2021. godine, u Republici Srbiji ima ukupno registrovanih 400.646 aktivnih privrednih subjekata i to 121.690 privrednih društava i 278.956 preduzetnika. Na godišnjem nivou, u 2021. godini je zabeležen porast u ukupnom broju registrovanih privrednih subjekata za 9.879 subjekata u odnosu na početak 2020. godine.⁸⁴

Na osnovu prikazanih podataka zaključuje se da broj preduzeća kao privrednog oblika varira kroz vreme, odnosno ukupan broj privrednih društava u registru se smanjio u 2020. godine u odnosu na 2019. godinu za 14.510, dok se broj preduzetnika povećao u 2020. godini za 13.581 u odnosu na 2019. godinu, dok je na početku 2021. godine situacija povoljnija za oba privredna oblika. Kao podatak vredan pažnje treba izdvojiti zapažanje da broj preduzetnika raste konstantno kroz vreme što ide u prilog činjenici da su preduzetnici i uopšte preduzetništvo kao delatnost motor privrednog razvoja jedne zemlje, zbog čega ga kao takvog treba i tretirati i jačati kroz vreme kako bi se sve veći broj pojedinaca osmelio i krenuo u realizaciju svoje preduzetničke vizije upravo kroz formu porodičnog biznisa.

9.2. REGULATORNO OKRUŽENJE I USLOVI POSLOVANJA

Srbija kao i sve zemlje kandidati za članstvo u EU su u obavezi da poštuju pravne tekovine EU i da izvrše usaglašavanje nacionalnog regulatornog okvira. U Srbiji je učinjen znatan pomak u pravcu unapređenja zakonodavnog okvira kako bi dokazala da je odlučna na svom putu ka EU. Razvojni dokument koji na celovit način definiše osnovne razvojne prioritete industrije i načine njihovog ostvarenja je “Strategija i politika razvoja industrije RS od 2011. do 2020. godine” koji je usvojen 2011. godine. Srbija je krajem marta 2015. godine usvojila i Novu Strategiju za podršku razvoju MSP, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020 sa pratećim akcionim planom, koja je komplementarna sa ranije usvojenim dokumentom (Strategijom i politikom industrijskog razvoja 2011-2020.) i predstavlja sastavni deo strateškog okvira za razvoj konkurentnosti Srbije.

Ova strategija nastala je na osnovu prepoznavanja činjenice da prethodne strategije nisu bile u potpunosti delotvorne (misli se na Strategiju za razvoj konkurentnih i inovativnih MSPP za period od 2008. do 2013.godine). Nova strategija iskazuje posvećenost stvaranju infrastrukture za olakšavanje rasta i podršku i promociju razvoja MSP u Srbiji i sadrži dva osnovna principa: "prvo misli na male" i potrebu za održavanjem kontinuiranog dijaloga i saradnje sa predstavnicima MSP i preduzetnicima o pitanjima od značaja za njihov rad.⁸⁵ Strategija je usklađena sa politikom EU u oblasti, koja je definisana u Aktu o malim preduzećima (Small Business Act (SBA)) koja predstavlja aktuelni okvir politike razvoja malih i srednjih preduzeća za Evropu. Vizija Strategije je “Razvoj konkurentnosti preduzetništva, zasnovan na preduzetničkoj inicijativi, znanju i inovativnosti, u cilju osnivanja domaćih mikro, malih i srednjih privrednih društava i preduzetnika kako bi bili spremni da odgovore na pritisak konkurencije na zajedničkom tržištu EU i doprinesu poboljšanju životnog standarda u Republici Srbiji”. Kako bi se ostvarila ova vizija, u strategiji je postavljeno šest strateških ciljeva (stubova), od kojih je svaki sa konkretnim nameranim delovanjima i u skladu sa principima SBA:⁸⁶

- Unapređenje poslovnog okruženja
- Unapređenje pristupa izvorima finansiranja
- Kontinuirani razvoj ljudskih resursa
- Jačanje održivosti i konkurentnosti MSP
- Unapređenje pristupa novim tržištima
- Razvoj i promocija preduzetničkog duha i podsticanje preduzetništva među ženama i mladima, i socijalnog preduzetništva

U skladu sa Zakonom o ministarstvima, za politiku razvoja MSPP (malih i srednjih preduzeća i preduzetnika), nadležno je Ministarstvo privrede, Sektor za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva ali zbog obimnosti i komplikovanosti posla, a uzimajući u obzir da je politika razvoja MSPP višedimenzionalna i horizontalna, zbog čega je za njeno sprovođenje i koordinaciju zaduženo preko 40 institucija i organizacija. Definisano je niz indikatora u cilju pregleda i praćenja napretka ka ostvarivanju ciljeva ali je teško pronaći bilo kakve zvanične preglede skorijeg datuma.

Sa današnje tačke gledišta može se zaključiti da Srbija ima proaktivan pristup politike za malih i srednjih preduzeća i da se kroz vreme beleže pozitivni efekti donetih propisa. Učinjen je značajan napredak u procesu registracije firme i uslugama e-uprave ali ima još dosta mesta za unapređenje i dalji razvoj. Ono što se nameće kao ključna prepreka za razvoj sektora MSPP je pristup finansiranju.

Na Doing Business listi Svetske banke Srbija za 2019. godinu od ukupno rangiranih 190 zemalja Srbija je zauzimala 48. mesto što je bio pad u odnosu na godinu ranije, a razlog pada je to što su druge zemlje ostvarile brži napredak u pogledu regulisanja svog poslovnog okruženja. Nakon unapređenja regulative i efikasnosti administracije poboljšavaju se uslovi vezani za poslovanje u apsolutnom smislu o čemu svedoči i izveštaj Svetske banke. Nakon mukotrpnog perioda, na Doing Business listi Srbija se nalazi na 44. mestu za 2020. godinu što je napredak od četiri mesta u odnosu na predhodnu godinu. Napredovanje na listi može da bude pozitivan signal za investitore jer ukazuje da je ambijent u Srbiji dobar za otpočinjanje poslovanja. Kako bi unapredila okruženje za preduzetnike u Srbiji preduzeti su koraci za razvoj ključnih oblasti:

- Osnivanje preduzeća- povećanjem efikasnosti registra skraćuje se vreme za registraciju firme i pojednostavljuje proces započinjanja poslovanja.
- Registrovanje imovine- pouzdanost sistema za administraciju zemljišta Srbija je unapredila tako što je uvela geografski informacioni sistem i pojednostavila proces prenosa imovine propisujući delotvorne vremenske rokove.
- Izvršenje ugovora: donošenjem novog zakona koji proširuje i razjašnjava odgovornosti javnih izvršitelja i nadležnosti suda tokom postupka izvršenja, Srbija je olakšala izvršenje ugovora.
- Građevinske dozvole: uvođenjem onlajn sistema i ujednačavanjem procesa za dobijanje tehničkih uslova za dobijanje građevinskih dozvola, Srbija je olakšala i dobijanje građevinskih dozvola.
- Plaćanje poreza: Srbija je kompanijama olakšala plaćanje poreza tako što je uvela elektronski sistem za prijavljivanje i plaćanje PDV-a i doprinosa za socijalno, kao i ukidanjem takse za korišćenje građevinskog zemljišta. Takođe je, međutim, povećala stope poreza na imovinu i za zaštitu životne sredine.

Ocena Svetske banke ja da Srbija ima uslova za napredovanje u više oblasti što ohrabruje domaće i strane investitore i deluje povoljno na obim ulaganja. Oblasti kojima su potrebna dalja poboljšanja su: zaštita manjinskih investitora, rešavanje nesolventnosti i dobijanje kredita.⁸⁷

Poseban akcenat se stavlja na finansiranje u Srbiji koje nije lako dostupno, jer se ne mogu ispuniti zahtevi u vezi za finansiranjem i dobijanjem kredita. Zbog otežanog pristupa finansiranju koji predstavlja prekretnicu za slabije organizacije, početnici u poslovanju i manja preduzeća su često isključena iz pristupa finansiranju.

9.3. PORODIČNO PREDUZETNIŠTVO U EVROPSKOJ UNIJI

Na teritoriji Evropske Unije omogućen je slobodan protok ljudi, roba i kapitala pri čemu uz postojanje direktiva, usaglašenog zakonodavstva, razvijenog sistema tržišne privrede i konkurentnosti se stvara veoma dobar ambijent za afirmaciju i razvoj preduzetništva.

Značaj sektora malih i srednjih preduzeća i preduzetnika, u EU je svoje puno priznanje na najvišem nivou doživeo 2008. godine, kada je usvojen Akt o malom biznisu (Small Business Act-SBA), koji je obavezujući propis za zemlje članice EU, ali i za one koje to žele da postanu. Usvajanjem ovog propisa, znatno su smanjenje birokraske barijere, smanjeni su troškovi, olakšan pristup finansijskim institucijama, formiraju se poslovni inkubatori i pruža pomoć za nastup na tržištu čime su se stvorio znatno bolji ambijent za sektor MSPP.

U ovakvom društveno-ekonomskom ambijentu u kojima vladavina prava i tržišne ekonomije dostižu izuzetno visok nivo, nema smetnji za razvoj porodičnog preduzetništva, i to kroz više generacija i ono predstavlja jedan od stubova za postizanje društva sa visokim životnim standardom. Pojedine porodične firme, su se kroz vreme toliko razvile da su danas prisutne na tržištima velikog broja zemalja kao vlasnici prepoznatljivih brendova. Privredni subjekti iz zemalja kao što su Nemačka, Francuska, Velika Britanija, Italija, Austrija, Španija, Holandija, Belgija, Danska i dr. poznaju samo principe tržišne privrede, što im je omogućilo da se nesmetano razvijaju kroz čitave generacije, decenijama unazad.

Ostale članice Evropske Unije, koje su se kasnije priključile (Mađarska, Češka, Poljska, Slovačka, Slovenija, Rumunija, Bugarska, itd) morale su proći kroz tranzicioni period i usaglašavanje domicijalnog zakonodavstva sa propisim EU koji je u zavisnosti od zemlje do zemlje trajao kraće ili duže, čime su postigle približno isti ambijent za rast i razvoj porodičnog preduzetništva. U ovim zemljama u poslednjih dvadeset godina je preduzetništvo doživelo pravi procvat upravo zbog slobodnijeg protoka kapitala, informacija i tehnologija, a i zbog blizine razvijenih zemalja koje su razvoj “pogurale”.

Srbija ima status zemlje kandidata za pristupanje EU od 2012. godine, a pregovori o pristupanju su u toku od januara 2014. godine pri čemu je identifikovano niz pitanja kojima se treba pozabaviti kako bi Srbija zadovoljila standard EU za pridruživanje. Sa stanovišta rada, bitne su ekonomske integracije u EU koje su osmišljene radi stvaranja jedinstvenog ekonomskog područja u kome preduzeća i potrošači bez obzira na kom mestu unutar područja da se nalaze imaju jednake mogućnosti za kupovinu i prodaju dobara. Takođe ekonomske integracije omogućavaju vlasnicima kapitala da budu slobodni prilikom upošljavanja sopstvenih resursa u sprovođenju bilo koje ekonomske aktivnosti unutar područja unije što se sprovodi pomoću “četiri slobode” i to- slobode kretanja robe, usluga, ljudi i kapitala.⁸⁸

Evropska komisija koja predstavlja izvršni organ vlasti unutar EU sa sedištem u Briselu ima potpunu odgovornost u postupku sprovođenja budžeta i u oblasti spoljnih odnosa nastupa kao pregovarač zastupajući EU pred trećim državama i međunarodnim organizacijama. Njeni osnovni zadaci su da pokreće inicijative, nadgleda poštovanje prava, kontroliše funkcionisanje i razvoj zajedničkog tržišta, čuva prava zajednice i u tom smislu ima isključivo pravo za donošenje preporuka i zauzimanje stavova po određenim pitanjima zbog čega se smatra “motorom integracije”.⁸⁹ Komisija je u “Programu ekonomskih reformi za Srbiju 2017-2019.” iskazala svoju zabrinost vezanu za pristup finansiranju i istakla ovo pitanje koje je i do danas ostalo ključno za MSP u Srbiji.⁹⁰ Ona naglašava da je prioritet unapređenje pristupa finansiranju za MSP, pri čemu treba raditi na jačanju investicionih fondova, olakšavanju pristupa fondovima iz EU, angažovanju rizičnog kapitala za podršku MSP i početnicima u poslovanju

S obzirom na svoje obaveze prema globalnom razvoju Evropska Unija opredeljuje deo svog budžeta za podršku ekonomskom i socijalnom razvoju nerazvijenih zemalja. Podrška se u ovim zemljama implementira kroz veliki broj instrumenata prilagođenih njihovim potrebama kako bi se ublažile ekonomske i socijalne razlike među članicama Evropske unije. Termini za politiku Evropske unije koja se tiče razvoja procesa integracija su se vremenom menjali tako da se u početku najviše koristio termin regionalna politika, zatim koheziona politika, da bi se danas uglavnom govorilo o politici ekonomske i socijalne kohezije.⁹¹ Cilj politike je veoma važan za Srbiju i njeno buduće funkcionalno članstvo u Evropskoj uniji jer:

- Stimuliše ekonomski i socijalni razvoj nerazvijenih regiona Evropske unije
- Doprinosi smanjivanju regionalnih razlika
- Utiče na smanjenje problema nezaposlenosti posebno kod maldiv, dugoročno nezaposlenih, žena i starih

Politika proširenja EU se vodi time da zemlja kandidat mora zadovoljiti sve standarde koji su zahtevani kako bi postala ravnopravna članica. U poslednjim navodima koji dolaze iz Evropske komisije se kaže da uz snažnu političku volju, sprovođenje realnih i neprekidnih reformi i definitivno rešavanje sporova sa susedima, Srbija bi potencijalno mogla da bude spremna za članstvo do 2025. godine. Evropska komisija u Strategiji za proširenje iz februara 2018. tu godinu pominje prvi put kao onu u kojoj bi Unija mogla da dobije dve nove članice. Osim za Srbiju, to je potencijalni datum i za pristupanje Crne Gore jer su ove dve zemlje najviše napredovali u procesu pristupanja EU u odnosu na ostale kandidate. Obzirom da Evropske integracije podrazumevaju sprovođenje neophodnih reformi i sve zavisi od urađenog posla ne treba stavljati brzinu ispred kvaliteta samog procesa. Ono što se i dalje ne zna je gde je kraj tog puta i hoće li se to stvarno desiti 2025. Poznavajući priliku u Srbiji, uzimajući u obzir tempo otvaranja poglavlja smatraju da to nije realan termin ulaska Srbije u EU.⁹² Takođe kao razlog za sporiji napredak Srbije mnogi vide u zastoju u procesu normalizacije odnosa Beograda i Prištine, kao i u odnosima sa Rusijom koji su, po mišljenju nekih zemalja članica, previše bliski za zemlju koja teži članstvu u EU.

Dok se ne steknu uslovi i Republika Srbija ne obezbedi uslove za punopravno članstvo, preduzeća imaju mogućnost korišćenja programa podrške kao što je npr., Evropska mreža preduzetništva (Enterprise Europe Network – EEN) koja pruža pomoć malim i srednjim preduzećima u inoviranju i širenju poslovanja na međunarodna tržišta u cilju maksimalnog korišćenja mogućnosti koje pruža EU i zajedničko tržište EU.⁹³

U Srbiji je EEN osnovana 2009. godine, čime je i domaćim preduzetnicima omogućen pristup panevroskoj mreži malih i srednjih preduzeća, ali i velikih kompanija, institucija i klastera, čime se podstiče poslovna saradnja, internacionalizacija malih i srednjih preduzeća, povećanje tehničke inovativnosti i transfera tehnologije kao i olakšan pristup fondovima EU.

Ovo je samo jedan od modela podrške preduzetništvu sa ciljem podsticanja preduzetništva i unapređenja uslova poslovanja privrednika, pri čemu treba naglasiti da njih ima više a na većim i snalažljivim preduzetnicima je da prvo istraže a nakon toga i iskoriste ovakve programe podrške i poboljšaju opšte uslove poslovanja.

Analizirajući procese i podsticaje, zakonska rešenja i ambijent koji odlikuje zemlje EU, može se steći vredno znanje i uvideti i smernice kako i na koji način Srbija može da uvažavajući specifičnosti domaćeg ambijenta afirmiše i razvije sektor porodičnog preduzetništva.

9.3.1. Profitabilnost sektora MSPP i uporedna analiza sa EU

Preduzeća u Srbiji razvrstavaju se na mala, srednja i velika, zavisno od broja zaposlenih, poslovnog prihoda i vrednosti poslovne imovine. Klasifikacija koja se koristi u Srbiji identična je onoj u EU u pogledu broja zaposlenih – mikro preduzeća zapošljavaju do 9 radnika¹, mala do 50, srednja do 250, dok velika zapošljavaju više od 250. Međutim, razlika postoji u visini poslovnih prihoda i poslovne imovine, gde je granica u EU višestruko veća. Mnoga srednja i velika preduzeća u Srbiji ne bi zadržala svoj status u pogledu veličine kada bi se primenila evropska klasifikacija, pri čemu bi njihov broj bio znatno manji a broj malih preduzeća bi postao značajniji.²

Analizirajući podatke o profitabilnosti sektora MSPP koji su raspoloživi može se zaključiti da posebnu težinu ima činjenica da rast produktivnosti rada nije u skladu sa rastom broja organizacija. Iako se broj preduzetnika od 2014. godine konstantno povećavao profit se generiše u malom procentu. Uvid u ove podatke ukazuje da visoko učešće u osnovnim pokazateljima o kvantitativnom stanju ne dokazuje visok nivo razvijenosti i konkurentnosti sektora MSPP, već ukazuje na usporenu i nedovoljno efikasnu dinamiku sprovođenja strukturnih reformi. Sektor MSPP je još uvek neprofitabilniji deo privrede, gde najnižu stopu profitabilnosti beleže preduzetnici (23,6%) i srednja preduzeća (32,4%), mikro preduzeća su ostvarila profitnu stopu od (38,3%), a najveću profitabilnost su ostvarila mala preduzeća (43,9%). Predhodno izneto se može potkrepiti podacima koji su prikazani u tabeli br.³

	Preduz.	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Nefinan. sektor
Profit (mil. dinara)	86.773	86.227	161.663	190.875	525.537	493.777	1.019.314
Učešće u profit MSPP, u %	16,5	16,4	30,8	36,3	100,0		
Učešće u profit nefinansijskog sektora, u %	8,5	8,5	15,9	18,7	51,6	48,4	100,0
Profitabilnost	23,6	38,3	41,0	38,2	35,4	44,8	39,4
Nivo profitabilnosti (profitabilnost MSPP=100 indeksnih poena)	66,8	108,3	115,9	108,1	100,0		
Nivo profitabilnosti (profitabilnost nefinansijskog sektora=100 indeksnih poena)	60,0	97,3	104,1	97,1	89,8	113,8	100,0

Tabela 7. Profit i nivo profitabilnosti u 2018. prema veličini preduzeća

Izvor: Ministarstvo privrede na osnovu podataka RZS

¹ Preduzetnici su uključeni u mikro preduzeća

² U Srbiji, kod visine poslovnih prihoda, granica za mala preduzeća je do 2,5 miliona evra, a za srednja do 10 miliona. Kada je reč o vrednosti poslovne imovine, mala preduzeća ne prelaze milion evra, a srednja pet miliona evra.

³ Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2018. godinu

Istina je da MSPP doprinose u velikoj meri ekonomskom razvoju i otvaranju novih radnih mesta ali predhodni pokazatelji ukazuju da nešto nije u redu i da oni ne ostvaruju efekte koji se od njih očekuju, odnosno ne doprinose dovoljno privrednom razvoju zemlje. Može se lako zaključiti da ne treba voditi računa o broju privrednih subjekata kako bi došlo do povećanja kvantitativnih pokazatelja već treba voditi računa o njihovom doprinosu kroz ekonomske efekte, ostvarenu dodatu vrednost i zaposlenost. Do sad vidimo da ove brojke nisu ohrabrujuće i ne obećavaju puno.

Statistički podaci nisu ohrabrujući i ne obećavaju puno a da bi se ovakva situacija promenila treba obezbediti smanjenje poreza, dažbina, rizika kao i da se obezbedi lakša dostupnost početnog kapitala što bi doprinelo uspostavljanju poslovnog okruženja pogodnog za razvoj efikasne i efektivne preduzetničke aktivnosti koje će kao takva ostvarivati značajnije efekte na pokazatelje privredne razvijenosti. MSPP doprinose formiranju integralnih tržišta i utiču na produbljivanje tržišnih odnosa ali o njima treba voditi računa tako da oni postaju jači i značajniji a ne brojniji a pri tom slabiji.⁹⁴

9.3.2. Preduzetništvo i integracija u EU

U EU preduzetništvo u pravom smislu reči spaja stvaralaštvo i ekonomiju. Preduzetništvo definišu kao način razmišljanja i proces koji stvara i razvija ekonomsku aktivnost spajajući ulaženje u rizik, stvaralaštvo i inovacije sa dobrim upravljanjem. Sektor male privrede predstavlja jedan od stubova na kojim se postiže ostvarivanje vodeće konkurentske pozicije u svetu i zato im se pruža pomoć u brojnim ključnim oblastima kao što je obrazovanje i obuka preduzetnika, a njihovo funkcionisanje je olakšano posredstvom efikasnog zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema, što je zagarantovano u Evropskoj povelji za mala i srednja preduzeća .

Značaj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva za ekonomsko i socijalno dobrostanje je jasan a podaci iz Evropske Unije najbolje ilustruju i daju najjasniju sliku o značaju MSP za njihovu ekonomiju. Od ukupnog broja preduzeća u Evropskoj Uniji 99% definisana su kao MSP i zapošljavaju oko 75 miliona ljudi, ili 66 % od ukupnog broja zaposlenih. Prosečni evropski biznis obezbeđuje zaposlenje za četiri osobe, uključujući vlasnika/direktora, uz godišnji promet od oko 500.000 evra, dok ukupan promet MSP sektora EU iznosi 56,2 odsto ukupnog prometa.⁹⁵

Ova kategorija preduzeća je ključni izvor preduzetničkog duha i inovacija, koji su presudni za konkurentnost preduzeća u EU. Cilj politike EU na području preduzetništva je da se politike i mere prilagode malim preduzećima i tako doprinesu atraktivnosti Evrope za osnivanje preduzeća i poslova zbog čega su centralne i lokalne vlasti širom Evrope uložile značajne napore za osmišljavanje i sprovođenje mera za podršku razvoju MSPP.⁹⁶

Evropska unija je početkom ovog veka pokrenula niz politika koje kontinuirano razvija i unapređuje sa ciljem da podstaknu razvoj MSP i oslobode njegov potencijal. “*Akcioni plan za preduzetništvo 2020*” usvojen je 2013. godine i deo je sveukupne strategije održivog rasta Evropske unije nazvane „Evropa 2020”, čiji je cilj oslobađanje preduzetničkog potencijala, uklanjanje postojećih prepreka ka razvoju preduzetništva i osnaživanje preduzetničke kulture u Evropi.

Evropsko delovanje ima za cilj stvaranje pravnog, administrativnog i regulatornog okruženja koje će olakšati poslovanje MSP. Stvaranje povoljnih uslova za poslovanje MSP se ogleda u nagrađivanju preduzetništva, regulativama koja su prilagođene potrebama i mogućnostima preduzetnika i pružanju pomoći kako bi se iskoristile prilike na tržištu. Zanimljivo je istaći da EU posebnu pažnju posvećuje stvaranju uslova da pošteni preduzetnici dobiju i drugu priliku, bez obzira na neuspeh. Spoznaja da se MSP suočavaju sa relativno većim preprekama u poslovanju nego velika preduzeća je jako bitna zbog čega se i nalaže poštovanje principa “Misliti prvo o malima” (*Think Small First*), koji nalaže da se pri donošenju regulative vodi računa da politike budu prilagođene uslovima poslovanja malih preduzeća. Dok su za velika preduzeća troškovi unapređivanja poslovanja, izlazak na zajedničko tržište ili zadovoljavanja regulatornih uslova prihvatljivi, za mala preduzeća oni mogu postati nepremostiva prepreka u poslovanju u čemu se ogleda primena ovog principa.

Evropska unija svojim novijim politikama nastoji da produbi svoj odnos prema preduzetništvu, pokretanjem velikog broja inicijativa da bi se ono i na njemu zasnovano poslovanje podstaklo jer su rezultati sprovedenih istraživanja pokazali da su Evropljani manje skloni preduzetništvu od brže rastućih tržišta, kao što su Amerika, Kina ili Turska. S tim saznanjem, Evropska unija svojim novijim politikama nastoji da produbi svoj odnos prema preduzetništvu, pomažući u ostvarivanju preduzetničkih ideja, pomeranjem granica inovativnosti, diverzifikovanjem proizvodnje. U cilju održive budućnosti, strateška vizija Evrope („Evropa 2020”) vidi fleksibilnost i kreativnost MSP kao ključne prednosti u realizaciji strateškog opredeljenja EU.

Pokazatelji poslovanja sektora MSPP u Srbiji znatno su niži na u odnosu na prosek EU i većinu posmatranih zemalja iz okruženja. Ukoliko se vrši komparativna analiza sektor MSP u Srbiji u 2016. godini u proseku zapošljava 2,5 radnika po preduzeću, a prosek u EU je 4,0 radnika. Isto je i sa produktivnošću i svim ostalim pokazateljima koja su u niži u odnosu na prosek EU.

Zemlja	Godina	Broj preduzeća, hilj.	Broj zaposlenih radnika, hilj.	BDV, mlrd. EUR	Broj radnika po preduzeću	BDV po radniku, hilj. EUR	UČEŠĆE MSP U NEFINANSIJSKOM SEKTORU		
							Broj preduzeća	Zaposlenost	BDV
EU - 28	2017*	24.291,4	94.599,4	4.045,4	3,9	42,8	99,6	65,1	57,4
	2016*	23.172,3	91.738,8	4.045,4	4,0	44,1	99,8	66,8	57,4
Bugarska	2017	339,8	1.491,3	17,3	4,4	11,6	99,8	74,7	63,1
	2016	336,0	1.467,7	15,7	4,4	10,7	99,8	74,8	63,3
Hrvatska	2017	148,9	707,6	14,1	4,8	19,9	99,7	69,1	60,6
	2016	147,5	692,3	13,5	4,7	19,5	99,7	69,4	61,4
Mađarska	2017	569,1	1.869,7	34,4	3,3	18,4	99,8	68,9	53,9
	2016	551,2	1.860,4	30,3	3,4	16,3	99,8	69,6	53,5
Rumunija	2017	483,6	2.609,3	23,1	5,4	8,9	99,7	64,9	34,6
	2016	465,6	2.600,1	31,9	5,6	12,3	99,6	65,4	52,8
Slovenija	2017	141,9	455,6	14,4	3,2	31,7	99,8	72,5	64,1
	2016	138,9	440,7	13,3	3,2	30,2	99,8	72,9	64,6
Srbija	2018	375,8	917,1	12,6	2,4	13,7	99,9	67,8	60,8
	2017	357,2	873,5	10,9	2,4	12,5	99,9	66,0	56,7
	2016	340,1	837,5	9,9	2,5	11,8	99,9	65,7	56,2

Tabela 8. Komparativni pokazatelji poslovanja sektora MSP sa EU i državama regiona
Izvor: Ministarstvo privrede, na osnovu podataka EURSTAT-a za Srbiju

Iako podaci govore i ukazuju na jasno zaostajanje Republike Srbije za razvijenim zemljama treba naglasiti da se preduzimaju značajni naponi kako bi pokrenuli postojeći i potencijalni preduzetnici, a sve u cilju ostvarivanja bržeg rasta. Postoje pozitivni pomoci ali postoje jazovi u "celovitosti" podrške preduzetništvu koji se ogledaju u pristupu finansiranja, nedostatku izgradnje veština i organizacionim strategijama čija je slabost to što nisu povezane sa strategijama razvoja preduzetništva. U traženju prilika za sebe čest je slučaj da se preduzetnici okreću programima podrške EU koji neretko zahtevaju složene procedure prijavljivanja koje treba ispratiti na engleskom jeziku zbog čega opet u velikom broju odustaju. Sve ovo dovodi do toga da domaća privreda zaostaje i ne zna se tačno kad će se u Republici Srbiji desiti odavno najavljivani privredni procvat koji će obezbediti blagostanje svim stanovnicima. Čekajući na bolje dane i na pristupanje Evropskoj Uniji što će "možda" podići standard života i poslovanja, raste nezadovoljstvo kvalitetom života u Srbiji.

Ovde treba izdvoji i ranije prepoznati problem koji se ogleda u manjku volje, želje i sposobnosti potencijalnih preduzetnika za preduzimanjem preduzetničke inicijative i upuštanja u nemirne preduzetničke vode. Usled predhodno nabrajanih okolnosti ljudi su vremenom izgubili veru da mogu uspeti ukoliko samostalno pokrenu biznis i pokazuju manjak interesovanja za samozapošljavanjem iako imaju potencijala i ideja za realizaciju.

Treba podsetiti preduzetnike kao i one koji imaju potencijal da to postanu: da uspeh ne dolazi uvek odmah i da se ponekad i neuspeh može smatrati uspehom, ukoliko omogućava da se stekne vredno iskustvo koje će biti od koristi za postizanje uspeha u budućnosti. Motivisani preduzetnici koji imaju dobre ideje ne treba da čekaju razne programe podrške koje će im “osigurati” uspeh već treba da podnesu dozu rizika, i sami odaberu putanju do uspeha koji će im omogućiti i veće uživanje u rezultatima. Preduzetnički duh koji pokreće pojedince poistovećuje preduzetnika u Srbiji sa preduzetnikom u EU ili bilo gde na svetu, a ono što preduzetnika u razvijenim delovima razlikuje od preduzetnika u Republici Srbiji je upravo okruženje u kom deluje i upravo je to odgovor na stanje u kom se nalazi svaki pojedinac i naša privreda u celosti.

U rešavanju i ovog problema država svojim mehanizmima treba da reaguje i da zaustave negativne efekte od prepuštanja nezadovoljstvu koje dugo traje, jer upravo takvo stanje obuzima pojedinca, negativno utiče na njegove sposobnosti i stvaralački duh zbog čega se nadalje i nacija uspavljuje, prepušta i ne pokazuje spremnost da se bori i promeni svoj život.

9.3.3. Prednosti i izazovi pristupanja EU

U stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja, osmišljavanju i primeni mera koje će omogućiti preduzećima da uhvate korak sa onim iz uspešnih ekonomija, Vlada Republike Srbije ima ključnu ulogu ali takođe iskustva zemalja članica EU, evropski fondovi i mogućnost pristupanja su takođe nešto na šta treba računati u nastojanjima da se unapredi ekonomija. Srbija se nalazi u procesu pristupanja Evropskoj Uniji što joj donosi mnoge pogodnosti, ali i suočava sa brojnim izazovima.⁹⁷

Sa stanovišta tematike koja se tretira u radu i ukazivanje na mogućnosti koje će uticati na razvoj biznisa i privrede uopšteno u nastavku su ukratko pobrojane najznačajnije prednosti koje bi Srbija imala od članstva ali takođe i izazovi sa kojima bi morala da se suoči su sledeći:

- Srbija bi postala jedan od ravnopravnih kreatora evropske politike i imala bi po jednog sudiju u Evropskom sudu pravde, Opštem sudu i Revizorskom sudu.
- Srbija bi imala na raspolaganju značajna finansijska sredstva, koja bi se u godinama članstva postepeno povećavala. (U Republici Srbiji se već koristi sredstva Evropske Unije koja je i najveći donator. Od 2001. godine, EU je kroz nekoliko različitih instrumenata i fondova obezbedila više od tri milijarde evra bespovratnih sredstava za podršku reformama, a trenutno je i korisnik Instrumenta za pretpristupnu pomoć 2014-2020 (IPA II) iz kojeg je okvirno opredeljeno 1,5 milijardi evra kroz akcione programe.⁹⁸
- Jačanje stabilnosti u kom bi Srbija lakše promovisala svoje interese.
- Srbija bi nakon pristupanja postala deo unutrašnjeg tržišta EU čime bi se olakšao izvoz srpskih proizvoda na tržište sa više od 500 miliona potrošača. Srpski potrošači bi imali koristi i od uvoza koji bi bio olakšan jer bi na taj način imali na raspolaganju veći izbor kvalitetetnih proizvoda po povoljnijim cenama
- Pozitivan uticaj bi se odrazio i na stepen zapošljavanja jer bi građani Srbije mogli da se zapošljavaju u drugim članicama bez ograničenja, pri čemu bi uživali sva radna i socijalna prava i poreske olakšice kakve ima i radnik na tržištu rada EU.
- Srpski preduzetnici bi dobili mogućnost pružanja usluga i pokretanja posla u svakoj članici EU, pri čemu oni ne moraju da se u njima poslovno nastanjuju a da su im priznate kvalifikacije iz matične države.
- Smanjenje korupcije i bolje upravljanje javnim finansijama bi se osiguralo pomoću nadzora pravosuđa i javnih nabavki što će imati pozitivan uticaj na privredna kretanja i zapošljavanje a samim tim i na transparentnost i veću efikasnost javnog sektora .
- Izvršio bi se pozitivan uticaj na imidž jer bi srpski proizvodi dobili oznaku “proizvedeno u EU”.
- Ulaskom u EU Srbija bi preuzela preferencijalne trgovinske aranžmane sa mnogim zemljama, pa bi se ukinula ili smanjila carine za trgovinu i sa tim zemljama. Ukinula bi se i granične kontrole prema EU, zbog carinske unije što podrazumeva uštedu vremena i troškova kontrole špedicije i carinjenja i dr.

Izazovi sa kojim će Republika Srbija morati da se suoči ogledaju se u sledećem:

- Kako bi mogla efikasno da se uključi u kreiranje evropskih politika, Srbija će morati da sprovede čitav niz institucionalnih promena.
- Nastup na velikom evropskom tržištu, pojedini srpski preduzetnici i preduzeća ne bi mogli da obezbede zbog nedovoljne konkurentnosti.
- Pojedine kompanije koje sada imaju povlašćen položaj na domaćem tržištu će izgubiti taj položaj, što može kratkoročno dovesti do ekonomskih gubitaka
- Srbija izlazi iz CEFTA-e i preuzima obveze iz sporazuma EU sa zemljama regiona, ali uzimajući u obzir da se najvećim delom radi o bescarinskoj trgovini, ne bi trebalo da bude velikih posledica.
- Zbog otvaranja tržišta rada postoji očekivanje da će doći “odliva mozгова”, odnosno odlaska visoko kvalifikovanih stručnjaka u zemlje EU.
- Može doći i do gubitka radnih mesta u određenim sektorima privrede, kao i kod preduzetnika koji su bili poslovno vezani za te sektore.

Uzimajući u obzir stepen razvijenosti i način tretiranja sektora MSPP u Republici Srbiji i EU može se zaključiti da postoji dubok jaz kog treba premostiti. Ne treba tražiti čarobni štapić kojim će se rešiti svi nagomalani problemi već treba postupno pristupiti poboljšanju poslovnog ambijenta. Znajući da konkurentske prednosti u globalnoj privredi zahtevaju inovativan pristup poslovanju mora se pre svega ulagati u znanje, odnosno u unapređenje ljudskih resursa kako bi se uticalo na povećanje produktivnosti. Kratkoročno, različiti programi edukacije, obezbeđivanje ekspertske podrške i slične mere mogu pomoći a dugoročno, neophodno je unaprediti sistem obrazovanja kako bi se veštinama i znanjem adekvatnije odgovorilo potrebama privrede, koja se konstantno menja upotrebom i korišćenjem naprednih tehnologija i inovacija. Svi ozbiljni privrednici žele da rade u predvidivom i fer okruženju i zato je važno raditi na daljem poboljšanju efikasnosti i transparentnosti administracije, smanjenju sive ekonomije a tako će se napraviti i dobra osnova za pristupanje EU, bez koje svi naponi mogu ostati samo neispunjena želja. Ima pokazatelja da Vlada Srbije ulaže napore u pravcu poboljšanja poslovnog ambijenta, a učinjen je i pomak u sistemu obrazovanja, ali još uvek smo daleko od rezultata kojim se možemo ponositi u svetu.

Srbija ima komparativne prednosti u veštinama koje poseduju početnici u biznisu i uvođenju novih proizvoda i tehnologija u odnosu na zemlje na istom nivou razvijenosti ali slabosti kao što su nedovoljno prepoznavanje uočenih prilika za započinjanje novog posla, strah od neuspeha i nedovoljna društvena podrška ne dozvoljavaju preduzetničkim aktivnostima da dodju do izražaja i pokažu se u pravom svetlu.

U Srbiji preduzetnici češće svoj posao pokreću kako bi obezbedili egzistenciju a ne da iskoriste uočenu poslovnu priliku, zbog čega je još uvek evidentan nizak nivo obrazovanosti novih preduzetnika i obučenosti angažovane radne snage a samim tim i nizak stepen konkurencije na tržištu. U cilju uticanja na stepen razvijenosti preduzetničkog sektora, povećanju zaposlenosti, rastu investicija i primenu modernih tehnologija Republika Srbija treba da:

- Da utiče na rast produktivnosti i jačanje konkurentnosti u svim oblastima privrede i da obezbedi rast učešća industrije u bruto domaćem proizvodu
- Da maksimalno uveća potencijale unutrašnjeg tržišta razvijanjem infrastrukture
- Da vrši promociju preduzetništva i razvoj sistema nefinansijske podrške kako bi se inicirale i podržale inovacije, unapredilo obrazovanje i razvoj veština,
- Sprovodi instrumente regionalnog razvoja koji su usaglašeni sa nacionalnim i EU instrumentima.

10. MOGUĆNOSTI RAZVOJA PORODIČNOG PREDUZETNIŠTVA U DOMAĆEM DRUŠTVENO-EKONOMSKOM AMBIJENTU

10.1. PRIVREDNI AMBIJENT I SPECIFIČNOSTI TRANZICIONOG OKRUŽENJA POSMATRANOG KROZ ISTORIJU

Ozbiljna diskusija o porodičnom biznisu pre svega zahteva sagledavanje njihovog istorijskog razvoja i analizu geneze, kako bi se stekla jasna saznanja o pozitivnim i negativnim uticajima vezana za njihovo nastajanje, opstajanje i razvoj na tržišnoj sceni kroz vreme.

Sa tog stanovišta, teško je tačno proceniti zastupljenost porodičnog biznisa u globalnim okvirima, ali određene procene govore da se učešće firmi koje su osnovale ili vode porodice, u grupaciji malih, srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) kreće u rasponu od 65 do 90 odsto, u odnosu na ukupan broj aktivnih firmi u globalnoj ekonomiji.

Portal “Moja baza” prenosi izveštaj pod nazivom “Porodično preduzetništvo i digitalna ekonomija” koji je objavila Evropska asocijacija za podršku i razvoj porodičnog preduzetništva (EFBA) iz 2019. godine u kom se navode podaci da je u:⁹⁹

- **SAD** – 16 miliona preduzeća su u porodičnom vlasništvu, što čini 90% svih privrednih subjekata u SAD, pri čemu ova preduzeća zapošljavaju preko 50 miliona ljudi i stvaraju oko 60% bruto društvenog proizvoda;
- **UK** – 75–80% svih preduzeća su porodične kompanije
- **EU** – Više od 60% je zastupljenost porodičnih kompanija. Najveći udeo porodičnog biznisa je u Italiji 95%, što ukazuje na veliki značaj porodičnih kompanija u ukupnoj ekonomiji EU.

Obzirom da je tema disertacija bazično orjentisana na dešavanja u domaćem ekonomskom ambijentu u nastavku izlaganja biće više reči o analizi situacije u Republici Srbiji, pri čemu podaci iz drugih zemalja služe za uporednu analizu a pojedinačna analiza faktora uticaja će se ostaviti za buduće intelektualne diskusije.

Podaci iz Privredne Komore Srbije govore da u Srbiji, najveći broj porodičnih firmi posluju manje od 20 godina, dok 34,5 odsto njih je u biznisu manje od 10 godina. Ovim podacima zemlja se ne može pohvaliti, ali se može objasniti šta se desilo sa mnogim uglednim privrednicima o kojima svedoči istorija razvoja privrede Srbije.

Porodično preduzetništvo u Srbiji takođe ima dugogodišnju tradiciju, i značajan je broj preduzetničkih radnji, raznih zanatskih, proizvodnih i uslužnih delatnosti sa višegeneracijskom tradicijom. Međutim, istorija privrednog razvoja zemlje nedvosmisleno ukazuje na činjenicu da su ratovi i krize imale dominantan uticaj na razvoj privrede zemlje, čiji efekti i negativne posledice se i danas osećaju. Usled ratova i nestabilnosti iz okruženja mnoge firme sa potencijalom razvoja su nestale sa tržišne scene, ili su prekitali svoje poslovanje i tradiciju sa namerom kasnijeg ponovnog oživljavanja. Retki su u svojoj nameri i uspeali pri čemu se često dešavalo da oživljavanje neke ranije započeta privredna aktivnost se nastavlja sa drugačijim identitetom nameravajući da se na taj način prilagode trenutnim okolnostima i dešavanjima na tržištu, što je dovelo do prekidanja tradicije postojanja i poslovanje jedne firme pod jednim poslovnim nazivom. Kao rezultat toga, danas se ne prepoznaje mnogo uspešnih firmi koje imaju tradiciju porodičnog poslovanja dužu od nekoliko decenija kao što je to slučaj u razvijenim ekonomijama sveta.

Nakon Drugog svetskog rata pa sve do devedesetih godina prošlog veka privatni sektor i bilo kakva privatna inicijativa se gušila i osporavala, dok su se privredni subjekti u državnom i društvenom vlasništvu razvijali i jačali. Specifičnosti ovakve privrede se ogledaju u dominantnoj poziciji privrednih preduzeća u društvenoj i državnoj svojini kojima je prepuštano obavljanje većih ili manjih poslova upravo iz ubeđenja da su velika preduzeća ključni faktor ekonomskog rasta. Društvena svojina je imala pretežno imovinsko-pravnu prirodu koja se ogledala u postojanju imovinskih prava korištenja, upravljanja i raspolaganja, nad stvarima u prometu, čiji su nosioci bili radne organizacije, društveno-političke zajednice i druga društveno-pravna lica, pri čemu se preduzetnim pojedincima ostavljalo malo prostora za tržišno delovanje i obavljanje samostalne privredne aktivnosti.

Raspadom tadašnje SFRJ, 1991. godine, dolazi i do tranzicije i neophodnosti transformacije društvenog, odnosno državnog kapitala u privatni kapital. Pretvaranje društvenog, odnosno državnog kapitala u preduzećima trebalo je da se vrši postupkom privatizacije državnog kapitala, međutim ona nije odmah sprovedena zbog političkih nemira i sukoba tokom devedesetih godina, ekonomskih neprilika i nastupanja inflacije.

Tokom 90-tih godina zemlja je bila potpuno osiromašena i po svim tržišnim merilima zaostajala od razvijenih zemalja. Dešavanja u kasnijim godinama se odnose na sprovođenje monetarnih reformi i značajnih izmena i dopuna zakona kojim je trebalo da se društvena svojina prevede u druge oblike svojine, međutim ni tada zakon nije doživeo svoju punu primenu.

Političke promena koje su nastale nakon 2000. godine, su stvorile pretpostavku za stabilan dalji razvoj u smislu unapređenja privredne aktivnosti i poboljšanja životnog standarda stanovništva a postupak privatizacije započeo je tek donošenjem Zakona o privatizaciji 2001. godine.¹⁰⁰ Pretpostavku za stabilan dalji razvoj su pored privatizacije stvorile i preduzete tržišne reforme i skroman priliv inostranih investicija. Međutim ostvareni rezultati su bili nedovoljni da bi se obezbedio ubrzani rast zbog nedovoljnog rasta BDP-a. Situacija u zemlji je dodatno pogoršana kada se ispostavilo da privatizacija nije sprovedena kako treba pri čemu su se prilivi od prodaje državnog i društvenog kapitala koristili većinom za finansiranje platnog i budžetskog deficita a ne za stimulisanje privredne aktivnosti i “buđenje” sektora proizvodnje.

Proces tranzicije je dodatno i još jednom usporen sa pojavom svetske ekonomske krize čiji su se efekti prelili i na našu slabu privredu. Republika Srbija se tokom 2009. godine suočila ekonomskom krizom koja je dobila epitet svetske ekonomske krize jer ni jedna zemlja nije ostala pošteđena od negativnih efekata njenog izbijanja. Ova kriza koja je dovela do ponovnog usporavanja pozitivnih trendova privrednog razvoja, odnosno do opadanja privredne i spoljnotrgovinske aktivnosti, smanjenja investicija a samim tim i smanjenja broja zaposlenih.

Dve decenije nakon otpočinjanja procesa tranzicije građani se i dalje bore sa brojnim problemima i ne mogu se pohvaliti kvalitetom života u Srbiji i to najviše zbog lošeg nasljeđa iz prethodnog perioda, nedovoljnog i neefikasnog rasta privrede u celini i visoke stope korupcije. Sada je već jasno da proces tranzicije nije pružio očekivane rezultate a pogotovu ne očekivanom dinamikom i svesni smo da živimo u zemlji gde se ne radi na stvaranju stimulativnog privrednog ambijenta, zbog čega je i prisutan strah kod većine građana za otpočinjanjem privredne aktivnosti. Ovakva situacija u zemlji prouzrokuje povećanja stope nezaposlenosti, opadanje kupovne moći i posledično tome smanjenje realne tražnje, što sa svoje strane dovodi do približavanja velikog broja stanovnika egzistencijalnom minimumu i pojave nezadovoljstva.

Republika Srbija kao zemlja nije odustajala u svom nastojanju da ubrza razvoj i podstakne privrednu aktivnost da “procveta”, međutim u tome još jednom biva sprečena zbog pandemije virusa Kovid 19. Danas kada bi trebalo da se sagledavaju efekti od krhkog ekonomskog oporavka, Republika Srbija se opet nalazi u borbi za spašavanje ekonomije, s'tim što je ovog puta borba dobila i novi odraz a to je zdravlje.

Virus je počeo da se širi iz Kine i dok je Kina trpela veliku štetu i pokušavala da se izbori sa virusom, malo je ko sa sigurnošću mogao reći da će ovaj virus zadobiti razmere pandemije. Upravo je globalizacija zaslužna za to što ni jedna zemlja ne može ostati imuna, izolovana i faktički neoštećena u ovakvoj situaciji i što se efekti krize prelivaju na sve zemlje, primoravajući Vlade da se bore sa efektima svetske povezanosti i negativnim posledicama.

Kako virus utiče negativno na zdravlje ljudi tako utiče i na zdravlje ekonomije, koja već uveliko oseća efekte ove infekcije. Prilikom analiziranja sadašnjeg stanja i mogućnosti izlaska iz krize ne sme se zaboraviti da je Vlada Republike Srbije i Narodna banka svojim merama i instrumentima monetarne i fiskalne politike iskoristila znatan deo sredstava – koja se uobičajeno koriste u vanrednim situacijama – za sprečavanje ekonomskog pada nakon izbijanja pomenute finansijske krize 2009. godine, zbog čega su iscrpljene od nastojanja da ožive “anemičan” rast.

Na osnovu ovog sažetog i kratkog pregleda dešavanja može se zaključiti da u uslovima cikličnog delovanja ekonomskih kriza niko ne ostaje pošteđen, ali se postavlja pitanje da li je moguće iz krize izaći sa manje negativnih posledica? Traženje odgovora na ovo pitanje zahteva preispitivanje efikasnosti privrednih sistema i privrednih subjekata, kao i strategija i politika rasta i razvoja na svim nivoima.

Obzirom da se trenutno nalazimo u situaciji sagledavanja posledica od pandemije treba naglasiti da se korona virus ne može se proglasiti kao direktan uzročnik svih ekonomskih gubitaka, već je ključno je kako reaguju potrošači, poslovni svet i vlade i da od toga zavisi kakav će svet izaći iz borbe sa krizom.

Naime, ljudi nastoje da u ovakvim situacijama manje izlaze, manje putuju, manje rade i samim tim manje kupuju što dalje znači da opada potražnja za robama široke potrošnje sa jedne strane, a sa druge strane kompanije, vlade i fabrike su primorane da smanjuju ili ukidanju proizvodnje i otpuštaju svoje radnike, zbog čega se kao posledica predviđa snažan pad privrede.

Međutim svako prognoziranje i predviđanje se dovodi u pitanje zbog ogromne neizvesnosti, i zato se i ne može se sa sigurnošću ništa konstatovati i reći šta je to što nam donosi budućnost. Sigurno je da smo svedoci još jedne globalne krize i da upravo nastupanje ovakvih dešavanja dokazuje da se nikada nema apsolutna kontrola nad kretanjima u privredi. Ovim se još jedanput ukazuje se na podložnost ekonomije zemalja na spoljne uticaje, zbog čega bi Vlade zemalja trebalo da učine sve što je u njihovoj moći sada, kako bi uticale na pozitivan ishod i realizaciju željenog stanja u budućnosti.

Bitna je podrška Vlade i bitno je da građani to spoznaju i osete kako ne bi zavladao masovni strah kod građana koji lančanom reakcijom dovodi do drugih negativnosti. Važno je da se prate dešavanja u domaćem i međunarodnom okruženju i da se preduzimaju koordinirane akcije sa Vladom da bi uslovi finansiranja privrede i građana bili povoljni i da bi se u što većoj meri ublažili negativni efekti krize izazvane virusom. Zato je od prvorazrednog značaja da država ima zdrave finansije i dovoljno novca da pomogne onda kada je ta pomoć najpotrebnija.

Ono čega se većina plaši je budućnost koja nema optimistične prognoze i upravo su zato opravdana pitanja koja se sama nameću i sve se češće čuje: Šta nas čeka “sutra” ? Kakvi ćemo izaći iz ove krize? Da li će se teret krize svaliti na već i tako povijena leđa privrede?

Sve ovo nam ostaje da vidimo i o svemu je u ovom trenutku rano donositi zaključke. Lično smatram da je ovo pravi momenat kada država zaista treba da počne sa fokusiranom strategijom osnaživanja preduzetništva sa posebnim akcentom na porodično preduzetništvo i razvoj porodičnog biznisa. Porodica je temeljni oslonac svakog pojedinca, pri čemu u momentima nastupanja teških situacija i kriza međusobna povezanost postaje još izraženija, veze postaju još čvršće, a samim tim i navode pojedince da udruženim naporima rade više, bolje, kvalitetnije, upornije i predanije kako bi zajednički prevazišli teške dane i obezbedili sebi i drugima bolju i prosperitetniju budućnost.

Ovo je upravo razlog zbog čega treba ovaj momenat iskoristiti i uticati na razvoj i afirmisanje porodičnog biznisa kao takvog.

Značaj ove diseratacije će biti utoliko veći ukoliko se na osnovu predhodno izloženog podstakne intelektualna rasprava u okvirima izvršnih organa koji će je prepoznati kao potencijalnu mogućnost koju će dodatno usavršiti i kao takvu prilagoditi kroz set mera podrške zainteresovanim preduzetnim porodicima koje će krenuti u realizaciju biznis ideje.

10.2. PERSPEKTIVE PORODIČNOG BIZNISA

Ne može se osporiti da i pored nezadovoljavajuće situacije u zemlji i činjenice da je veliki broj radno sposobnog stanovništva napustilo zemlju, Republika Srbija i dalje ima kreativne i obrazovane, nezaposlene ljude i blizu je evropskog tržišta što daje mogućnost razvoju ekonomske aktivnosti kroz spajanje stvaralaštva i ekonomije uz posredstvo dobrog upravljanja. Da bi se ovaj “imetak” iskoristio, potrebno je više podrške i podsticaja kako bi se jedna od razvojnih šansi koja se ogleda u intenzivnom razvoju porodičnog preduzetništva, malih i srednjih preduzeća mogla da pruži svoj pozitivan uticaj na nivo privredne aktivnosti, konkurentnosti i investicija.

Još jedna prednost koja se ne sme zanemariti, niti potceniti je to što se porodica kao zajednica u Republici Srbiji i dalje visoko vrednuje, pri čemu je izražena tendencija negovanja dobrih odnosa, jačanje veza među članovima porodice, poštovanja i borbe za ostvarivanjem napretka koje će svim članovima porodice obezbediti sreću i blagostanje. Vodeći se parolom da je složna porodica osnova sreće, napretka i blagostanja i da se tajna sreće krije u kvalitetu odnosa sa drugim, ovim radom želim da i na druge prenesem svoje ubeđenje da složna porodica može biti i moćno “oružje” u strateškom i poslovnom opredeljenju koje može dovesti do unapređenje čitavog društva.

U našem privrednom okruženju se i dalje porodični biznis vezuje za mali biznis, upravo zbog termina “porodični” i ako je poznat veliki broj uspešnih, svetskih kompanija koje su osnovale porodice i koje zapošljavaju hiljade radnika. Zbog toga što se porodični biznis vezuje za mali biznis a sve što je malo, posledično se posmatra kao niskoprofitno i manje značajno, veliki broj firmi i preduzeća koja su upravo porodična, sebe ne deklariraju kao takve u javnosti i samim tim i ne bivaju prepoznata kao porodična, što onemogućava dolaženje do tačnog broja organizacija koje su porodičnog karaktera. Zato danas skromni podaci iz Privredne Komore Srbije govore da u Srbiji porodična preduzeća nisu na visokom stupnju razvoja i da nemaju dugu tradiciju poslovanja.

Realno je da se porodični biznis posmatra kao mali, ali samo u početku što nije nikakva novina jer je poznato da najveći deo velikih preduzeća vuče korene iz preduzetničkih poduhvata koji su počeli kao mala preduzeća.

Takođe zna se da uz strpljenje, upornost i adekvatan rad malih preduzeća se stvara prilika za građenje velike privrede, jer se upravo poslovanje velikih i malih preduzeća često prožima i često se oslanjaju jedni na druge. Bez obzira ne čestu međusobnu povezanost i isprepletanost velikih i malih preduzeća ne sme se dozvoliti da preovlada mišljenje da je sektor preduzetništva manje bitan, da predstavlja dopunsku kategoriju stvorenu uglavnom iz nužde ili zbog prilika koje su stvorile velika preduzeća.

Ne umanjujući značaj velikih preduzeća želim da istaknem značaj malih i srednjih preduzeća upravo zato što omogućavaju lančanu reakciju koja može pozitivno uticati na blagostanje celog društva koje je u našoj zemlji dugo očekivano i preko potrebno. Lančana reakcija se uspostavlja tako što se sa povećanjem broja biznisa i poslovanja otvaraju nova radna mesta što smanjuje nezaposlenost, obezbeđuje ravnomerniji regionalni razvoj, vrši pozitivan uticaj na povećanje društvenog proizvoda, izvoznost konkurentnost domaće privrede i supstituciju uvoza. Razvojni potencijali porodičnih biznisa se ogledaju i u brzom prihvatanju nove tehnologije, metoda i stilova menadžmenta pri čemu pokazuju spremnost za brzim učenjem i razvojem što dovodi do unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, snižavanje cena, razvoja inovacija a samim tim i do privrednog rasta nacionalnih ekonomija uopšte.

Kada se zna da zapravo ključ ekonomskog napretka se nalazi upravo u intenzivnom razvoju malih i srednjih preduzeća, treba se vratiti korak nazad i pokušati motivisati kreativne, obrazovane, nezaposlene ali i uplašene ljude da se osmele i krenu u realizaciju svojih biznih ideja koje do sada nisu realizovane zbog nepovoljnog institucionalnog okvira. U kom stepenu se može iskoristiti potencijal radno sposobnog stanovništva, da svoje sposobnosti i znanje afirmišu kroz formu porodičnog biznisa i na taj način doprinesu rastu i razvoju nacionalne ekonomije i smanjenju nezaposlenosti i siromaštva zavisi u velikoj meri od institucionalne podrške koje obezbeđuje država posredstvom svojih mehanizama. Stvaranje stimulativnog poslovnog okruženja i povoljnog institucionalnog okvira predstavlja izazov sa kojim se suočavaju donosioci odluka i kreatori ekonomskih politika u svim zemljama koje su prepoznale ulogu i značaj sektora malih i srednjih preduzeća, a posebno u zemljama u kojima treba ubrzati razvoj.

10.3. FORME ORGANIZOVANJA PORODIČNOG POSLA

Državni organ zadužen za osnivanje, registraciju, vođenje registra i ažuriranje statusnih i drugih podataka vezanih za pravna lica i preduzetnike je Agencija za privredne registre ili APR.¹⁰¹

Agencija za privredne registre sadrži elektronsku bazu postojećih preduzetničkih radnji i privrednih društava čiji rad je regulisan setom zakona i propisa. Prednost sistema registracije preduzetnika se ogleda u tome da je APR jedinstvena registraciona baza, pri čemu je omogućen uvid o svim promenama na nivou cele zemlje i prisup je javan.

Način osnivanja i otpočinjanja preduzetničke delatnosti je veoma pojednostavljen što omogućava to da većinu delatnosti (isključujući mali broj specifičnih delatnosti) može registrovati i obavljati bilo koje punoletno lice pri čemu se ne zahteva predhodna stručna osposobljenost, radno iskustvo, početni kapital ili sačinjen biznis plan. Važno je da se prikupi neophodna dokumentacija i za samo nekoliko dana preduzetnik može slobodno da obavlja svoju delatnost, bez obzira da li se odlučio za neku od zanatskih, uslužnih, trgovinskih ili pak proizvodnih delatnosti.

Ovakvi propisi, koji se mogu okarakterisati kao liberalni sa jedne strane podstiču preduzetnišvo stvarajući ambijent u kome većina pojedinaca može slobodno da radi, stvara i počinje posao. Međutim ovim se ostavlja prostor da pojedinci koji su nestručni ili nesavesni svojim poslovanjem dovode u nezavidnu ekonomsko-finansijsku situaciju kako sebe, tako i svoju porodicu, zaposlene i poslovne partnere, zbog čega lično smatram da je neophodno razviti sistem koji znatno efikasnije prepoznaje osposobljenost fizičkih lica za otpočinjenje određenog posla i rad u određenoj delatnosti.

Ako pojedinac koji želi da otpočne preduzetnički biznis nije stručno osposobljen, ili je nedovoljno osposobljen, registracioni organ bi trebalo to da prepozna i da pruži odgovarajuću sistemsku podršku kako bi se zainteresovani pojedinac osposobio pomoću raznih obuka, udruženja u delatnosti ili na drugi adekvatan način koji će pomoći da svoju biznis ideju realizuje u željenom pravcu. Veze sa institucijama koje svaki uspešan preduzetnik treba da ostvari omogućavaju uvid i stvaranje svesti o sopstvenim sposobnostima i mogućnostima, koje za posledicu mogu pojačati želju za otpočinjanjem samostalnog poslovanja ili možda uticati na to da se pojedinac još jednom zapita da li je to zaista za njega i da li treba da odustane od predhodno planiranog posla.

Ukoliko je odgovor pozitivan, sledeća dilema sa kojom se početnici u biznisu često suočavaju je oko toga da li da svoj biznis registruju kao preduzetničku radnju ili kao pravno lice pogotovu ukoliko se radi o biznisu u koji su uključeni članovi porodice. Obe pravne forme organizovanja prati jednostavan postupak registracije a češće se za preduzetničke radnje odlučuju preduzetnici koji nemaju ambicije za širenjem i uslozljavanjem svog posla i kojima ne smeta to što odgovaraju celokupnom ličnom imovinom za sve obaveze koje proističu iz poslovanja. Sa druge strane preduzetnici koji veruju da će svoje poslovne ideje razviti vremenom i proširiti, osnivaju preduzeća za čije obaveze nastale iz poslovanja ne odgovaraju svojom ličnom imovinom.

Zakonom je propisano da se delatnost, odnosno posao koji se namerava obavljati i registruje, međutim sama registracija nije nikakav garant da će se registrovana poslovna aktivnost i održati. Organizovanje porodičnih biznisa se ni po čemu ne razlikuje od ostalih formi organizovanja zbog čega se oni i ne prepoznaju kao posebna vrsta i ne vode se u posebnom registru. Porodični posao je isti kao i svaki drugi preduzetnički posao sa jedinom razlikom što se u porodičnim poslovima uključuju članovi porodice za realizaciju poslovne aktivnosti a drugih specifičnih propisa i odrednica koje bi ovakvu formu organizovanja razlikovali od drugih u zakonu nisu prepoznati.

Porodično preduzetništvo se ne razlikuje od drugih oblika i formi organizovanja preduzetništva po propisima i zakonskim normama, već se razlika pravi na osnovu specifičnosti koje proizilaze iz ovakve forme organizovanja. Osnovna specifičnost porodičnog biznisa ogleda se u spremnosti porodice, kao društveno-ekonomske zajednice da zajednički radi i da kao takva stoji iza odabranog posla sa svim svojim ekonomskim, društvenim i drugim karakteristikama, a samim tim i podnosi breme poslovanja, bilo da se ono razija u pozitivnom ili negativnom smeru. Ukoliko se porodični biznis razvija u pozitivnom smeru, porodica može računati na to da će se i porodična imovina uvećavati, i suprotno tome ukoliko se posao ne razvija na željeni i planirani način porodična imovina se može umanjiti ili čak dovesti do ličnog bankrota i bankrota porodice.

Poznato je da preduzetnički poduhvati nose sa sobom određenu dozu rizika pri čemu nije izvesno da će se izabrana delatnost potvrditi kao profitabilna i sigurna. Privredna praksa poznaje mnoge slučajeve gubitaka po osnovu pogrešnih ulaganja, i to gubitaka koji prevazilazi inicijalna ulaganja, pa čak i takvih da se opterećuje porodična imovina.

Održivost posla je neophodnost i jedan od glavnih prioriteta svakog preduzetnika, bez obzira da li se radi o firmama ili preduzećima, sa manje ili više zapošljenih, sa uključenim članovima porodice ili bez njih. To znači da preduzetnik treba da je posvećen radu, osposobljen za mnoge izazove koji se u poslovanju nameću, da na potencijalne šanse i opasnosti u poslu, reaguje pravovremeno i na pravi način. Posvećenost poslu je najizraženija u obavljanju porodičnog biznisa, jer se posao neminovno prenosi i na ostale članove porodice, čime se jača zajedništvo, postiže se dobar radni duh, motivišu se i ostali koji su uključenu u realizaciju poslovanja.

10.4. PORODIČNE FIRME U SRBIJI I PROBLEMI U POSLOVANJU

Porodična preduzeća sačinjavaju 87 odsto mikro, malih i srednjih preduzeća u Srbiji zaključak je **Family Business Network Adria organizacije, međutim** tek petina uspeva da prenese "biznis" na sledeću generaciju što potvrđuje ranije iznešen stav da Srbija nema istraženu tradiciju nasleđivanja porodičnih firmi.

Postavlja se pitanje koji su to konkretni problemi i izazovi ukupnog privrednog ambijenta sa kojima se suočavaju vlasnici porodičnih firmi i da li se njima može izaći u susret. Afirmaciji porodičnog preduzetništva sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama u domaćem privrednom ambijentu, najveći doprinos može dati uvažavanje konkretnih primedbi od strane samih preduzetnika a koji se tiču funkcionisanje sistema i sfera poslovanja na koje je moguće vršiti uticaj.

Interesantno istraživanje o porodičnim firmama u Srbiji sa stanovišta rada i tematike koja se obrađuje sprovedeno je 2015. godine u kom je učestvovalo više od 160 vlasnika ili direktora porodičnih firmi. Na osnovu odgovora ispitanika kao najveće izazove rukovodioci porodičnih firmi vide: ¹⁰²

- visoke obaveze prema državi
- jakoj stranoj i domaćoj konkurenciji
- svaodnevnim administrativnim poteškoćama
- poteškoćama prilikom dobijanja kredita

Sa druge strane, slabosti koje su inherentne porodičnim firmama i za koje se može reći da su više unutrašnje prirode čine da one budu teže održive na dugi rok upravo zbog svojih specifičnosti, od kojih su najizraženiji:

- prvi veliki problem je kompleksna upravljačka struktura zbog složenosti porodičnih odnosa,
- drugi značajan problem nastaje zbog čestog pribegavanja neformalnom pristupu i stvaranju namernih nejasnoća, koje se lako stvaraju upravo zbog odsustva jasno definisanih poslovnih praksi i procedura.
- treći problem koji je često i uzrok kratkog veka ovakvih firmi je nedostatak discipline i manjak fokusiranosti na ključne strateške oblasti kao što su: planiranje sukcesije ključnih upravljačkih pozicija, zapošljavanje članova porodice, privlačenje kvalifikovanih menadžera itd.

Ignorisanje razmatranja važnih strateških odluka se manifestuje u praksi na način da u prvoj a ponekad i drugoj generaciji firmom upravlja osnivač i članovi porodice, pri čemu je evidentno suočavanje sa velikim izazovima da privuku i zadrže kvalitetan i profesionalni menadžerski kadar, jer porodične firme moraju da pronađu pravo mesto u firmi i nasledicima i profesionalnim menadžerima. Iznenadjujuće mali broj vlasnika porodičnih firmi odluči da posveti vreme strateškom planiranju budućnosti kada je u pitanju predavanje posla i prenos na sledeću generaciju, a razlog takvog ponašanja verovatno leži u strahu vlasnika i menadžera porodičnih firmi da pokrenu otvore takva pitanja.

Broj problema sa kojima se suočavaju porodična preduzeća je značajan bez obzira da li se radi o spoljašnjim ili unutrašnjim problemima i kao takvi oni mogu predstavljati nepremostivu prepreku za veliki broj vlasnika ovakvih firmi zbog čega statistika i pokazuje da najveći broj porodičnih firmi ima vrlo kratak životni pri čemu se zaključuje da gotovo 95% porodičnih firmi ne nadživi treću generaciju vlasništva.

Ne postoje univerzalni odgovori na sva pitanja i probleme sa kojima se suočavaju ovakve firme, pa samim tim ni rešenje problema budući da se svaki porodični posao razlikuje i da je priča za sebe.

Poštujući individualnost i posebnost ovakvih organizacija poslovanja u nastavku teksta se daje lično viđenje i prikaz ključnih stavki koje pravilnim interpretiranjem mogu pozitivno uticati na životni vek porodičnih firmi.

- prvo, porodične firme moraju da nauče da regrutuju i zadrže najbolje ljude za porodični biznis ukoliko žele da uspešno rešavaju izazove koje donosi rast i razvoj poslovanja kroz vreme, pri čemu se ne sme dešavati nazasluženno zapošljavanje ili unapređenje.
- drugo, one moraju biti u stanju da razviju institucije porodičnog upravljanja koje će uspostaviti jasnu strukturu i uvesti disciplinu među članovima porodice koje će sa svoje strane sprečiti potencijalne sukobe i obezbediti kontinuitet firme.
- treće, porodične firme treba da izgrade kulturu poveranja i transparentnosti, kako bi se obezbedila logična i efikasna organizaciona struktura u kojoj se sve bitne oblike donose u firmi a ne u krugu porodice.
- četvrtvo, usvajanje hrabrih strategija i poslovanja prema unapred definisanim planovima i ciljevima, zatim efikasno upravljanje porezima i kapitalom čine da firma sigurno korača prema budućnosti.

Drugim rečima, treba obezbediti dobar sistem upravljanja koji će sa jedne strane omogućiti maksimiziranje koristi od porodičnog vlasništva, a sa druge strane obezbediti rešavanje osnovnih problema kojim je opterećen biznis upravo zbog ovakve vrste vlasništva. Ovakvim pristupom se obezbeđuje transparentnost, odgovornost i pravičan tretman svih uključenih u biznis bez obzira da li su oni članovi porodice ili nisu, zatim uspostavljanje formalnosti, načina nasleđivanja, motivacionih i drugih mehanizama poslovanja čime se upravo i obezbeđuje održivost i uspešno rešavanje izazova koje donosi rast i razvoj firme.

Kao reči ispisane na papiru svi ovi zahtevi izgledaju jednostavni, međutim u praksi nije takav slučaj i problem nastaje zato što se svi ovi zahtevi moraju u potpunosti zadovoljiti i to pre nego što vlasnici uvide pretnje za opstanak firme.

11. USPEŠNA PORODIČNA PREDUZEĆA U ZEMLJI I SVETU

Činjenica je da prethodni socijalistički samoupravni sistem upravljanja privredom i društvom, u bivšoj Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji, koji se zasnivao na državnoj i društvenoj svojini, nije predstavljao pogodan institucionalni ambijent za razvoj porodičnog preduzetništva. Iz tih razloga većina znatnijih poslovnih porodičnih firmi na ovom području nastala je u zadnjoj deceniji 20-tog i u prvoj deceniji 21-og veka. Posle izvedene, po mnogima “pljačkaške privatizacije” nastali su na području i veliki porodični poslovni sistemi koji, po mnogim analitičarima, nisu predstavljali rezultat maštovitog preduzetništva i marljivog porodičnog rada, već su više predstavljali produkt “suptilnog snalaženja”, u burnim i haotičnim vremenima brzopletog izvođenja navedene privatizacije. Bilo kako bilo, činjenica je da na privrednom prostoru Republike Srbije, a takođe i na privrednom prostoru ostalih država, nastalih na području bivše Jugoslavije, sada posluje znatan broj velikih porodičnih preduzeća, koja sa više ili manje uspeha obavljaju svoju poslovnu delatnost.

Na području Republike Srbije, kao velika, navedena porodična preduzeća imaju svoje sedište:

- veći broj preduzeća i banaka porodice Miodraga Kostića , tj. grupa MK,
- kompanije braće Karić, tj. poznata BK grupa,
- holding “Delta” porodice Mišković,
- sistem Pink televizije vlasnika Željka Mitrovića,
- holding preduzeća porodice Milana Beka,
- sistem (grupa) preduzeća Rodoljuba Draškovića,
- sistem preduzeća iz oblasti ugostiteljstva i TV biznisa Predraga Rankovića – Peconija,
- prehrambena industrija porodice Matijević, i takođe
- brojna druga velika i poznata preduzeća i privredna društva koja su porodičnog karaktera, a čiji su vlasnici više ili manje poznati, ili su potpuno nepoznati.

Slična je situacija i u ostalim republikama bivše Jugoslavije. Neki od vlasnika porodičnih firmi su, u javnosti, poznate ličnosti, pri čemu se za neka privredna društva – posebno društva kapitala (akcionarska društva) ne zna ko su stvarni vlasnici koji raspolažu sa kontrolnim paketima akcija.

Treba ukazati i na činjenicu da sva porodična preduzeća na ovim prostorima ne posluju uspešno. Za neke od nominalnih vlasnika se u javnosti ističe da su do svoje imovine došli na nepošten način, pa se zbog toga nalaze u istražnom postupku pravosudnih organa ili se nalaze na poternicama Interpola. U medijima se o tome najviše objavljuju podaci o porodici Mišković u Republici Srbiji i porodici Ivice Todorića – osnivača velikog koncerna “Agrokor” u Hrvatskoj, što dovodi do zaključka da bavljenje porodičnim biznisom na području Zapadnog Balkana nije ni jednostavno, ni bezopasno. Može se istaći da upravo u domenu ovog biznisa se u praksi često potvrđuje jedna drevna holandska izreka koja glasi: ”Veliki novac dolazi iz mraka i odvlači ljude u mrak!”

Istraživanja i analize izvršene tokom pripreme i izrade ovog projekta pokazale su da u svetu posluje više miliona malih, srednjih i velikih porodičnih preduzeća, koja svoj biznis obavljaju sa više ili manje uspešnosti. Radi ilustracije navodimo samo nekoliko od ovih, u javnosti najpoznatijih, porodičnih firmi sa isticanjem činjenice, da se na tom polju uvek nešto dinamično dešava: neka preduzeća nastaju, druga nestaju a neka se, putem raznih akvizicija i merđžera, transformišu u nešto potpuno novo. Posmatrano na planetarnom nivou, u javnosti se posebno ističu sledeća velika porodična preduzeća:¹⁰³

	Preduzeće	Delatnost	Broj zapošljenih	Zemlja
1.	Wal-Mart Stores	Trgovina (posebno maloprodaja)	1,4 miliona	SAD
2.	Ford Motor Co.	Proizvodnja i plasman automobila	360.000	SAD
3.	Samsung	Elektronika i drugi poslovi	175.000	Južna Koreja
4.	LG Group	Konglomerat	130.000	Južna Koreja
5.	Carrefour Group	Trgovina (posebno maloprodaja)	140.000	Francuska
6.	FIAT Group	Proizvodnja i plasman automobila	195.000	Italija
7.	PSA Peugeot Citroen S.A.	Proizvodnja guma i automobila	210.000	Francuska
8.	Cargill Inc.	Međunarodna trgovina	98.000	SAD
9.	BMW	Proizvodnja automobila	108.000	Nemačka
10.	Hyndai Motor	Proizvodnja automobila	54.000	Južna Koreja
11.	Koch Industries	Nafta, gas, poljoprivreda i dr.	120.000	SAD
12.	Robert Bosch GmbH	Proizvodnja delova za automobile, bela tehnika i dr.	235.000	Nemačka
13.	SCH	Bankarstvo	121.000	Španija
14.	ALDI Group	Maloprodaja	340.000	Nemačka
15.	Auchan Group	Maloprodaja	145.000	Francuska
16.	Pinault-Printemps Redoute	Maloprodaja	115.000	Francuska
17.	Ito-Yokado	Konvenijentne prodavnice	126.000	Japan
18.	Tengelmann Group,	maloprodaja	195.000	Nemačka
19.	J. Sainsbury	maloprodaja	185.000	Velika Britanija
20.	Motorola	telekomunikacije	105.000	SAD
21.	Viacom	Mediji i zabava	134.000	SAD
22.	Novartis Group	Zdavlje i lična higijena	74.000	Švajcarska
23.	Tyson Foods	Prehrana	121.000	SAD
24.	Bouygues	Konglomerat	126.000	Francuska
25.	Instituto Finanziario Industriale	Diversifikovani konglomerat	201.000	Italija

Tabela 9. Poznata porodična preduzeća

U prethodnoj tabeli navedena su porodična preduzeća, u raznim zemljama, koja zapošljavaju veliki broj radnika. Svakako da pored njih na nacionalnim i na svetskim tržištima svoj biznis obavljaju i brojne druge porodične kompanije, u različitim granama i delatnostima. Porodične firme se kreću od malih i srednjih preduzeća do velikih konglomerata koji posluju u više privrednih grana i zemalja. Pored dobro poznatih porodičnih firmi koje su prikazane u tabeli tu su i: Salvatore Ferragamo, Benetton u Italiji; L'Oreal, LVMH i Michelin u Francuskoj; Siemens u Nemačkoj; Kikkoman u Japanu i konačno GAP, Hallmark Cards, Estee Lauder Cos., New York Times i mnoge druge u Americi.¹⁰⁴

Radi ilustracije navešću još neke porodične firme poznate u svetu, koje su osnovane pre samo nekoliko decenija. To su pre svega firme sledećih vlasnika:

- Majkrosoft, Bila Gejtsa,
- Berkšir Hatavej, Vorena Bafeta,
- Telekom, Karlosa Slima Eluja,
- Orakl, Larija Elisona,
- Ikea, Ingvara Kamprada,
- Aldi Sud, Karla Alberhta,
- Fejsbuk, Marka Cukerberga, i brojne druge, koje u svojim domenima dominiraju sa svetskim tržištem.

Interesantno je da pored velikih porodičnih preduzeća iz klasičnih kapitalističkih zemalja Zapadne hemisfere, na tržištu se često ističu a i teoretski istražuju vlasnici velikih porodičnih preduzeća iz Kine, Rusije, Indije i nekih drugih zemalja. Analitičari čak ističu da su danas socijalne razlike između ljudi čak znatno veće u bivšim komunističkim zemljama, u odnosu na socijalne razlike u zemljama Zapada. Očito je da turbulentni, i u mnogim domenima haotični proces privatizacije u zemljama bivše socijalističke zajednice, nije paralelno pratio i proces socijalizacije društvenih odnosa. Ne treba posebno isticati da su najveći milijarderi iz zemalja bivše socijalističke zajednice (tzv. tajkuni ili oligarsi), do svog bogatstva došli, putem osnivanja i veštog vođenja sopstvenog porodičnog biznisa, što značajno utiče na proces ekonomskog i socijalnog raslojavanja.

ČETVRTI DEO
ANALITIČKO EKSPERIMENTALNI DEO

12. ANKETA I ANKETNI REZULTATI

U toku pripreme i izrade ovog rada obavljeno je opsežno anketno istraživanje o stanju i perspektivama porodičnog biznisa, pri čemu je podeljeno ukupno 250 anketnih listova. Izvesne komunikacije su obavljene neposrednom posetom tako što sam ih lično dostavljala, dok su druge realizovane telefonom ili pisanom korespondencijom i preko interneta, tako što su upitnici slati na mail adrese. Ispitanici koji su prihvatili da učestvuju u istraživanju i da odgovaraju na pitanja iz ankete će ostati anonimni a birani su tako što neki od njih imaju preduzetničko iskustvo u smislu da „plove“ preduzetničkim vodama i obavljaju svoje biznise upravo kroz formu porodične strukture a neki su završili svoje preduzetničke karijere zbog poslovnog neuspeha. Takođe među ispitanicima se nalaze i osobe koji nemaju preduzetničko iskustvo ali imaju izraženu želju i potencijal za pokretanjem biznisa. Prilikom anketnog istraživanja namerno se težilo različitosti ispitanika kako bi se stekao što bolji i verodostojniji uvid o načinu na koji se doživljava porodični biznis kako u poslovnoj tako i u društvenoj javnosti.

Anketiranje je izvršeno na osnovu prethodno sastavljenog upitnika koje se sastoji od deset različitih pitanja, koja su ista za sve učesnike. Učesnicima ankete je tom prilikom priloženo i pet alternativnih odgovora, za svako postavljeno pitanje, sa molbom da zaokruže jedan od pet odgovora, koji je najbliži njihovom ličnom stanovištu u vezi postavljenog konkretnog pitanja. Alternativni odgovori su ponuđeni zbog kasnijeg lakšeg sistematizovanja i prezentovanja a samim tim i izvođenja zaključka.

U toku izvedenog anketiranja izvesni ispitanici nisu bili spremni da daju jasne odgovore na postavljena pitanja, zbog čega je broj validnih anketnih listova smanjen i zaokružen na tačno dve stotine (200) korektnih anketnih odgovora koji su uzeti u razmatranje i analizu, čijim se klasifikovanju i pristupilo u cilju izvođenja ocene i zaključka.

U nastavku teksta dat je prikaz anketnog upitnika koji su popunjavali ispitanici koji su prihvatili da učestvuju u istraživanju i čiji su odgovori ušli u razmatranje i analizu.

12.1. PITANJA IZ ANKETNOG UPITNIKA I ALTERNATIVNI ODGOVORI

1. PITANJE:

Da li u Vašoj zemlji, gradu, okruženju ili poslovnoj branši postoji neko porodično preduzeće sa čijim poslovanjem ste upoznati i koje možete oceniti kao uspešno?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Ne poznajem uopšte takvo preduzeće,
2. Imam samo neproverene informacije po tom pitanju,
3. Poznajem, mali broj takvih uspešnih preduzeća,
4. Poznajem znatan broj takvih uspešnih preduzeća,
5. Poznajem veliki broj uspešnih porodičnih preduzeća.

2. PITANJE:

Kakvi su po Vašem mišljenju postojeći uslovi za obavljanje porodičnog biznisa u okruženju (misli se na zemlju i mesto življenja)?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Uslovi za obavljanje porodičnog biznisa su izuzetno loši za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa,
2. Uslovi za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa nisu najbolji zbog brojnih smetnji, koje se pred ovaj biznis postavljaju,
3. Uslovi za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa su osrednji, jer ima činilaca koji pogoduju pokretanju ovog biznisa, ali ima i činioca koji ga sputavaju,
4. Uslovi za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa su preovlađujuće dobri, jer ima više činilaca koji podstiču nego činilaca koji sputavaju razvoj porodičnog biznisa,
5. Uslovi i perspektive za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa su izvanredno povoljni i apsolutno dobri.

3. PITANJE:

Koje su po Vašem mišljenju glavne smetnje za masovno pokretanje i uspešno vođenje porodičnog biznisa?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. To su lični strahovi od teškoća i rizika, koji su subjektivno-psihološkog karaktera,
2. To je nedovoljan stepen obrazovanja kod većine ljudi za tu vrstu posla,
3. To su nepogodni tržišni uslovi za pokretanje i vođenje ovog biznisa,
4. Skupi krediti, veliki porezi i doprinosi, kao i drugi faktori nepovoljnog ekonomskog i poslovnog određenja, su bazično otežavajući činioci za pokretanje i vođenje porodičnog posla,
5. Nedostatak šire državne i društvene podrške, odnosno nedostatak zemljišne, urbanističke, poreske, carinske, spoljno-trgovinske podrške je glavni ograničavajući činilac za masovnije pokretanje i vođenje porodičnog biznisa.

4. PITANJE:

Da li po Vašem mišljenju društvena zajednica (država) pruža preduzetnicima, koji pokreću i koji vode svoj porodični biznis neke posebne pogodnosti i povoljnosti?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da nema nikakvih posebnih društvenih pogodnosti i povoljnosti, niti bilo kakve društvene podrške, za pokretanje i vođenje biznisa porodičnog karaktera,
2. Postoje određene društvene pogodnosti i povoljnosti za pokretanje i vođenje porodičnog biznisa, ali su one veoma male i skoro neprimetne,
3. Postoje određene društvene pogodnosti za pokretanje i vođenje sopstvenog porodičnog biznisa, ali su te pogodnosti dosta skromne u odnosu na izražene potrebe,
4. Preduzetnici koji pokreću ili već vode porodični biznis, mogu da računaju na solidnu društvenu podršku u određenim poslovnim domenima,
5. Preduzetnici koji pokreću ili već vode porodični biznis mogu da računaju na izuzetno veliku i sveobuhvatnu društvenu podršku, koja se izražava u raznovrsnim i brojnim domenima.

5. PITANJE:

Da li po Vašem mišljenju banke, razvojni fondovi ili druge finansijske organizacije i institucije pružaju preduzetnicima, koji pokreću ili koji vode svoj porodični biznis, adekvatnu finansijsku podršku i pomoć radi uspešnog obavljanja svoga posla?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da nema nikakvih posebnih finansijskih povoljnosti koje, isključivo porodičnim preduzećima, pružaju ovlašćene finansijske organizacije i institucije,
2. Mislim da postoje određene, ali male, finansijske povoljnosti, koje finansijske organizacije i institucije pružaju preduzetnicima koji pokreću i vode svoj porodični biznis,
3. Poznato mi je da neke finansijske organizacije i institucije pružaju skromnu i selektivnu finansijsku podršku i pomoć preduzetnicima koji pokreću i koji vode svoj porodični biznis,
4. Poznato mi je da izvesne, društveno podržavane, finansijske organizacije i institucije i razvojni fondovi, pružaju značajnu finansijsku podršku i pomoć preduzetnicima koji pokreću ili koji već vode svoj porodični biznis,
5. Poznato mi je da izvesne, društveno podržavane, finansijske organizacije i institucije i razvojni fondovi pružaju veoma izdašnu finansijsku podršku i pomoć preduzetnicima koji pokreću ili koji već vode svoj porodični biznis.

6. PITANJE:

Da li po Vašem mišljenju porodični biznis ima neke izrazite šanse i prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da porodični biznis nema nikakve posebne šanse i prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
2. Mislim da porodični biznis ima neke male šanse i neznatne prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
3. Mislim da porodični biznis ima izvesne skromne prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
4. Mislim da porodični biznis ima znatne šanse i prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
5. Mislim da porodični biznis ima velike šanse i prednosti u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera.

7. PITANJE:

Da li po Vašem mišljenju porodični biznis ima neke izrazite slabosti i rizike u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da porodični biznis nema nikakve posebne slabosti ni rizike, u svom izvođenju, u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera.
2. Mislim da porodični biznis ima izvesne male slabosti i rizike, u svom izvođenju, u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
3. Mislim da porodični biznis ima osrednje slabosti i rizike, u svom izvođenju, u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
4. Mislim da porodični biznis ima znatne slabosti i rizike, u svom izvođenju, u odnosu na biznis koji nije porodičnog karaktera,
5. Mislim da porodični biznis ima izuzetno izražene slabosti i rizike, u svom izvođenju, u odnosu na biznis, koji nije porodičnog karaktera.

8. PITANJE:

Da li porodičnom preduzeću, po Vašem mišljenju, preti neka opasnost, prilikom smene generacija u vlasništvu i upravljanju?

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da porodičnom preduzeću ne preti nikakava opasnost, prilikom smene generacija u vlasništvu i u upravljanju,
2. Mislim da porodičnom preduzeću preti izvesna mala i zanemariva opasnost, prilikom smene generacija u vlasništvu i u upravljanju,
3. Mislim da porodičnom preduzeću preti znatna opasnost prilikom smene generacija u vlasništvu i u upravljanju,
4. Mislim da porodičnom preduzeću preti velika opasnost prilikom smene generacija u vlasništvu i u upravljanju,
5. Mislim da porodičnom preduzeću preti izuzetno velika opasnost, prilikom smene generacija u vlasništvu i u upravljanju.

9. PITANJE:

Da li je po Vašem mišljenju emotivna vezanost osnivača, odnosno top menadžera za porodicu izražena slabost i velika opasnost, u strateškom i u operativnom poslovanju porodičnih preduzeća, zbog česte dominacije emocionalnih nad racionalnim kriterijumima u donošenju i sprovođenju važnih odluka.

ALTERNATIVNI ODGOVORI:

1. Mislim da nije ni slabost ni opasnost za porodično preduzeće, kada osnivač, odnosno top menadžer, daje prednost emocionalnim u odnosu na racionalne kriterijume u svom poslovnom odlučivanju,
2. Mislim da ponekad može, u izvesnom manjem obimu, da se ispolji slabost i opasnost, kada osnivač odnosno top menadžer porodičnog preduzeća daje prednost emocionalnim u odnosu na racionalne kriterijume, u svom poslovnom odlučivanju
3. Mislim da nije zanemariva činjenica, ali da ipak nije prevelika opasnost kada osnivač, odnosno top menadžer porodičnog preduzeća, daje prednost emocionalnim u odnosu na racionalne kriterijume u svom poslovnom odlučivanju,
4. Mislim da je uvek slabost i opasnost izražena i upadljiva, kada osnivač odnosno top menadžer porodičnog preduzeća, prednost u svom poslovnom odlučivanju, daje emocionalnim na račun racionalnih kriterijuma,
5. Mislim da je izuzetna slabost upravljanja i velika opasnost za porodično preduzeće, kada osnivač biznisa, odnosno top menadžer, u svom upravljanju, daje prednost emocionalnim u odnosu na racionalne kriterijume odlučivanja.

10. PITANJE:

Da li planirate da pokrenete novi, ili ukoliko ga već obavljate, da proširite postojeći porodični biznis?

1. Ne planiram pokretanje nikakvog porodičnog biznisa,
2. Razmišljanje o pokretanju ovakve vrste biznisa je moguće samo pod uslovima da se okolnosti za vođenje ovog biznisa poboljšaju,
3. Planiram pokretanje sopstvenog porodičnog biznisa, ali ne sada, već u perspektivi
4. Postoje planovi za pokretanje vlastitog porodičnog biznisa u neposrednoj budućnosti,
5. Projekat pokretanja sopstvenog porodičnog biznisa je gotov i njegovo izvođenje je u toku.

12.2. REZULTATI ANKETE

Nakon izvedenog anketiranja i prikupljanja anketnih listova, izvojeni su validni rezultati, odnosno listovi sa adekvatnim odgovorima na postavljena pitanja nakon čega je usledilo klasifikovanje.

Klasifikovanje dobijenih podataka je najvažniji deo analize i istraživanja zato što se upravo na osnovu njih izvodi ocena i zaključak o predmetu istraživanja. U konkretnom istraživanju cilj je kako je i napred naglašeno da se oceni kako se u poslovnoj i društvenoj javnosti doživljava porodični biznis.

Rezultati dobijenih anketnih podataka, pošto su prethodno korektno sistematizovani, prikazuju se na sledećoj tabeli:

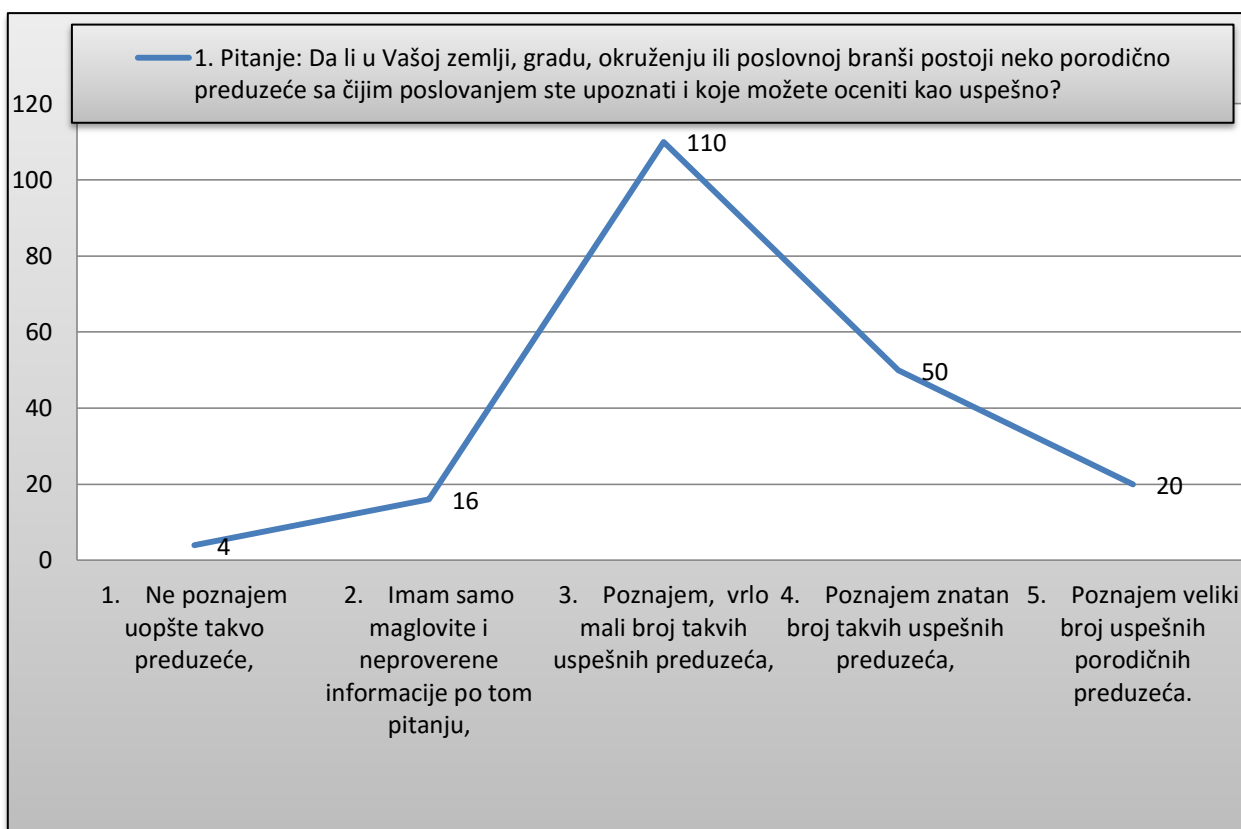
PITANJA	DOBIJENI ODGOVORI									
	br.1	%	br.2	%	br.3	%	br.4	%	br.5	%
1. pitanje	4	2%	16	8%	110	55%	50	25%	20	10%
2. pitanje	16	8%	76	38%	62	31%	36	18%	10	5%
3. pitanje	18	9%	14	7%	82	41%	62	31%	24	12%
4. pitanje	24	12%	48	24%	68	34%	56	28%	4	2%
5. pitanje	22	11%	46	23%	72	36%	46	23%	14	7%
6. pitanje	26	13%	38	19%	42	21%	56	28%	38	19%
7. pitanje	18	9%	62	31%	58	29%	44	22%	18	22%
8. pitanje	16	8%	22	11%	102	51%	28	14%	32	16%
9. pitanje	22	11%	44	22%	46	23%	68	34%	20	10%
10. pitanje	28	14%	46	23%	76	38%	38	19%	12	6%

Tabela 10. Prikaz dobijenih rezultata ankete

12.3. ANALIZA I OCENA ANKETNIH REZULTATA

Analiza i ocena anketnih rezultata ukazali su na sledeće činjenice:

1. U vezi pitanja: “Da li u Vašoj zemlji, gradu, okruženju ili poslovnoj branši postoji neko porodično preduzeće sa čijim poslovanjem ste upoznati i koje možete oceniti kao uspešno?” najveći broj ispitanika, tj. 55% je odgovorio da poznaje manji broj takvih preduzeća. Prema odgovorima navedenih ispitanika stiče se utisak da nema previše porodičnih preduzeća, koja stvarno uspešno posluju i da su po tome su poznata. Nešto manji broj ispitanika (25%+10%) je istakao da poznaje znatniji, odnosno veći broj takvih uspešnih porodičnih preduzeća. Na osnovu odgovora ispitanika, očito je da je po ovom pitanju informisanost preduzetnika, a takođe i građana, apsolutno nedovoljna.



Grafikon 2. Prikaz dobijenih odgovora na postavljeno prvo pitanje iz anketnog upitnika

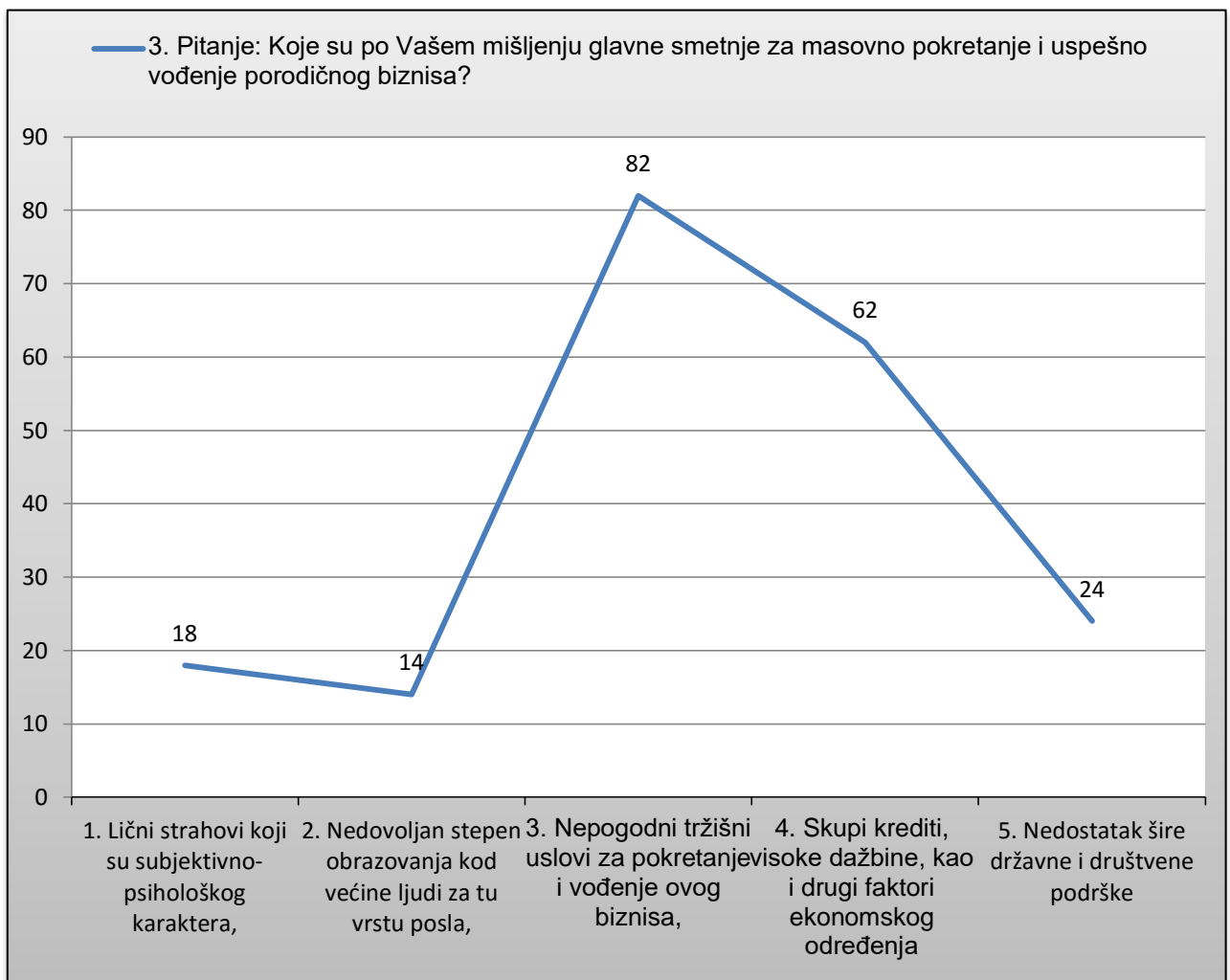
2. U vezi pitanja: „Kakvi su po Vašem mišljenju postojeći uslovi za obavljanje porodičnog biznisa u okruženju (misli se na zemlju i mesto življenja) ?” odgovori su veoma različiti. Izvestan znatan broj anketiranih ispitanika (8%+38%), izjavio je da ti uslovi nisu dobri. Manji broj ispitanika smatra da u uslovi za vođenje porodičnog biznisa (18%+5%) solidni, čak i veoma dobri. Ovde možda važi drevna izreka iz oblasti biznisa koja glasi: “Dok neki pesimisti smatraju da postojeća situacija nije pogodna za vođenje biznisa, tada ambiciozni optimisti nastupaju, smatrajući da je upravo ta situacija izuzetno povoljna za pokretanje i vođenje preduzetničkog biznisa”.

Očito je da po ovom pitanju može zaključiti da: najveći broj ispitanika smatra da postoje značajne smetnje koje ometaju razvoj porodičnih preduzeća, ali se ne zanemaruju i odgovori ostalih ispitanika koji navode na zaključak da ipak zavisno od misaonih tokova koji se formiraju u glavama preduzetnika zavisi i način posmatranja uslova iz okruženja.



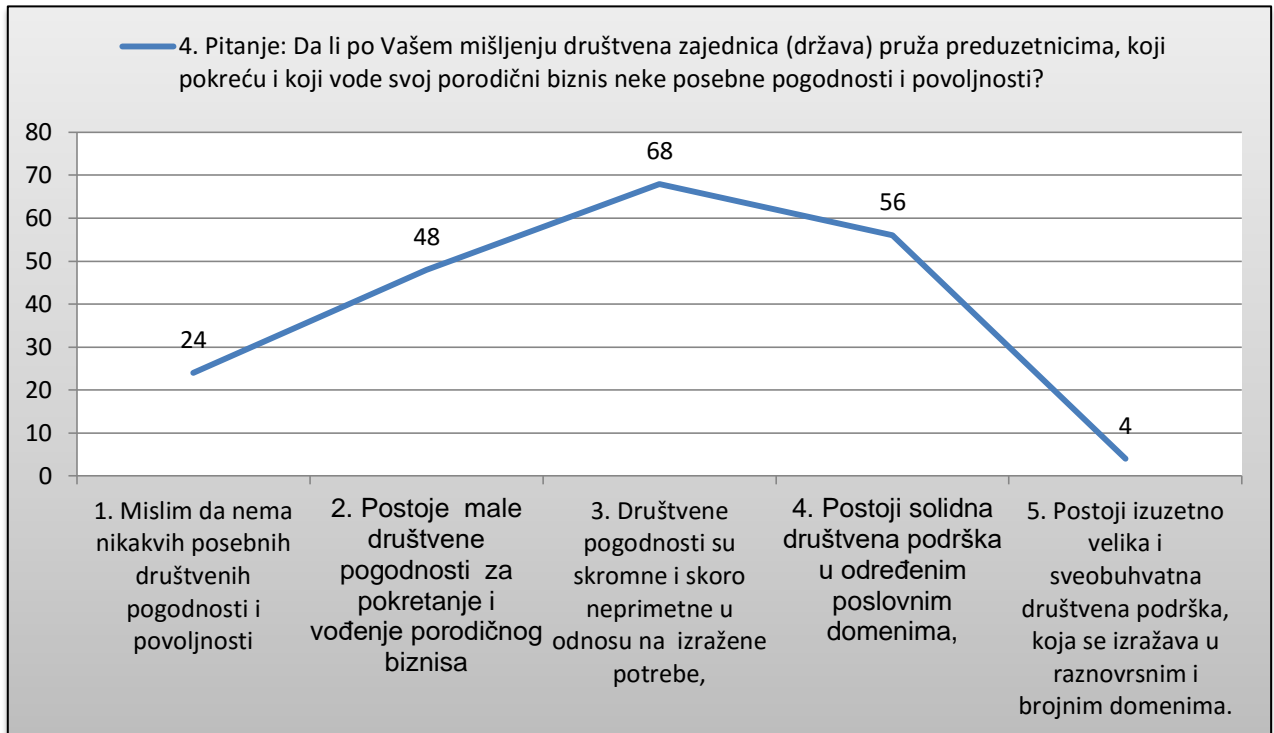
Grafikon 3. Prikaz dobijenih odgovora na postavljeno drugo pitanje iz anketnog upitnika

3. U vezi postavljenog pitanja: “Koje su po vašem mišljenju glavne smetnje za masovno pokretanje i uspešno vođenje svoga porodičnog biznisa?”, dobijeni odgovori su takođe bili različiti i rasuti. Najveći broj anketiranih ispitanika (41%) smatra da su nepogodni tržišni i ekonomski uslovi u ambijentu poslovanja, glavna smetnja za uspešan i ambiciozni zamah ovog tipa biznisa. Odmah iza njih slede odgovori ispitanika (31%), koji smatraju da su skupi krediti, i nepovoljni finansijski uslovi poslovanja, glavna smetnja za masovno pokretanje i uspešno vođenje porodičnih preduzeća. Subjektivna ograničenja koja sputavaju razvoj porodičnog biznisa, kao na primer ukodirani strahovi od pokretanja nečeg novog (9%) i nedovoljno i neadekvatno preduzetničko obrazovanje (7%) nisu znatnije isticani kao ograničavajući faktori. Očito je da mnogi preduzetnici i drugi ljudi imaju afirmativno shvatanje o svojim subjektivnim sposobnostima, za pokretanje i vođenje preduzetničkog biznisa, a da kao najveću prepreku vide nepogodne tržišne i uopšte ekonomske uslove u zemlji.



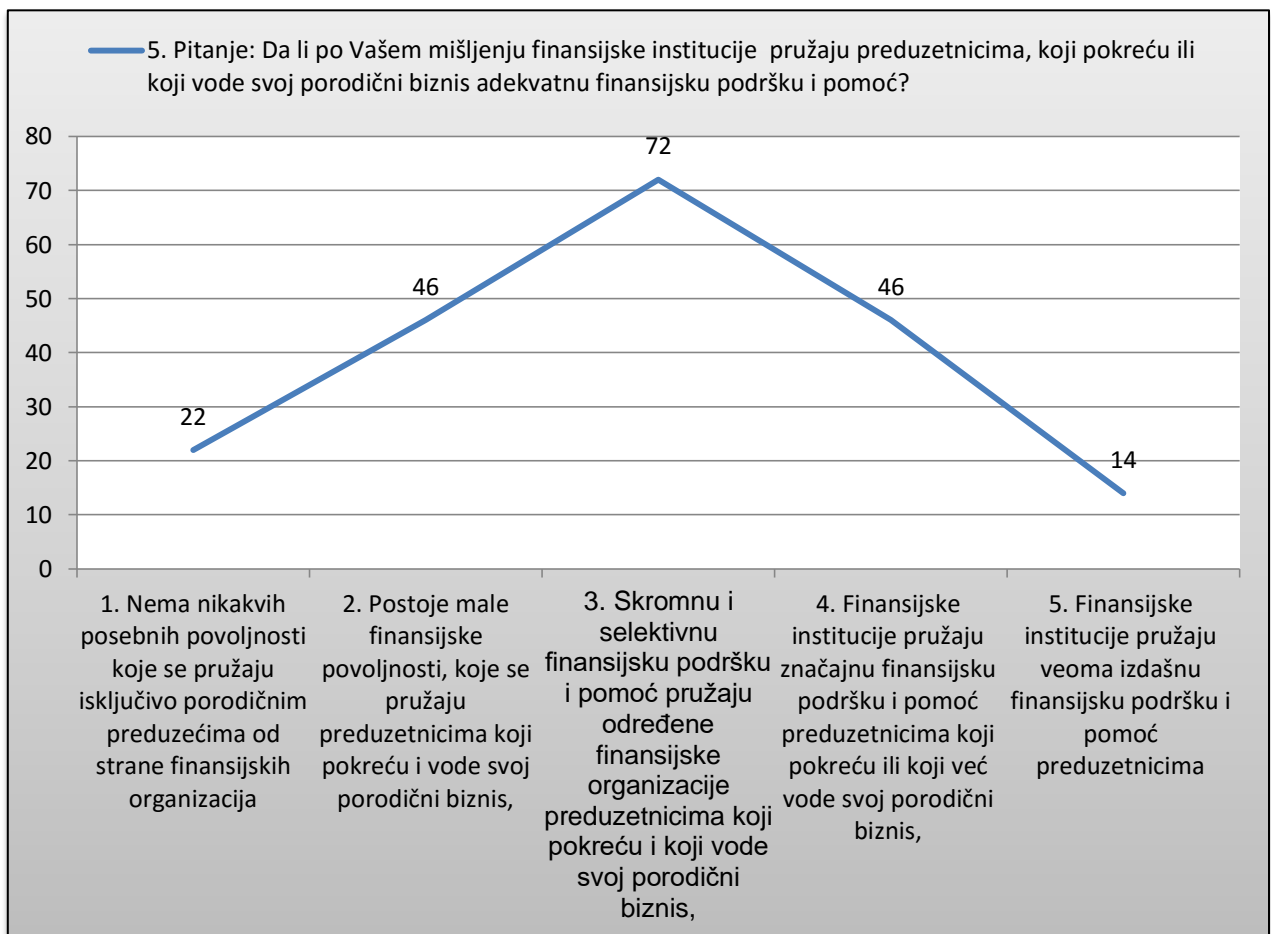
Grafikon 4. Prikaz dobijenih odgovora na postavljeno treće pitanje iz anketnog upitnika

4. U vezi postavljenog pitanja: Da li društvena zajednica (država) pruža preduzetnicima koji pokreću i/ili vode svoj porodični biznis određene poslovne pogodnosti?“, najveći broj anketiranih ispitanika ima stav (34%) da društvena zajednica pruža navedenim preduzetnicima određene poreske, zemljišne, urbanističke, carinske, finansijske i druge povoljnosti i pogodnosti, ali da je to osrednjeg značaja i obima u odnosu na realne potrebe preduzetnika i stvarne mogućnosti društvene zajednice.



Grafikon 5. Prikaz dobijenih odgovara na postavljeno četvrto pitanje iz anketnog upitnika

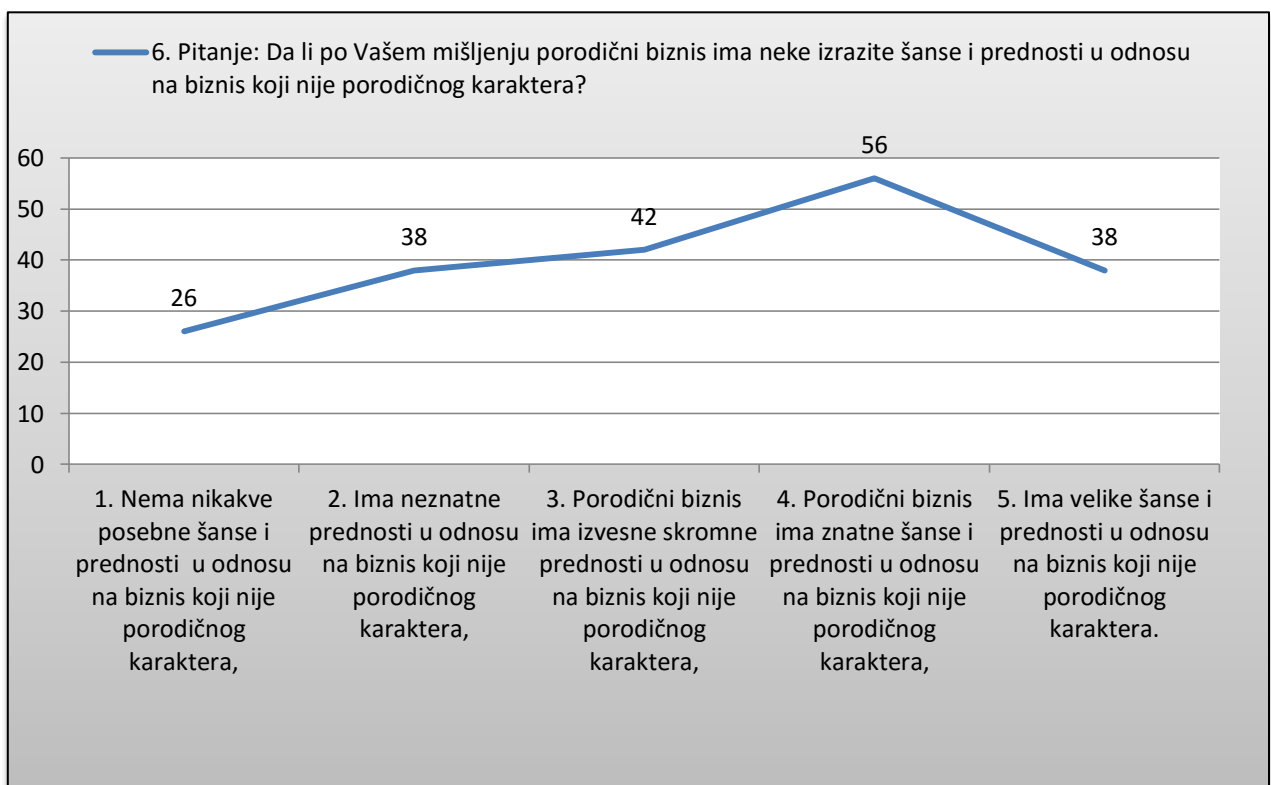
5. U vezi postavljenog pitanja: “Da li banke, razvojni fondovi i/ili druge domaće ili strane finansijske organizacije i institucije, preduzetnicima koji pokreću ili vode svoj biznis, pružaju adekvatnu finansijsku podršku i pomoć, radi uspešnog pokretanja i vođenja svoga biznisa?”, najveći broj anketiranih ispitanika i po ovom pitanju ima podeljeno mišljenje (36%). Ove organizacije i institucije pružaju porodičnim preduzetnicima određenu finansijsku podršku, ali je ona često selektivna i najčešće nedovoljna. Ostali dobijeni odgovori, sa kojima se ističe izrazitije negativno (11%+23%) ili izrazitije pozitivno mišljenje (23%+7%) su skoro brojčano izjednačeni, što ukazuje na izraženo subjektivno određenje anketiranih ispitanika po ovom pitanju.



Grafikon 6. Prikaz dobijenih odgovora na postavljeno peto pitanje iz anketnog upitnika

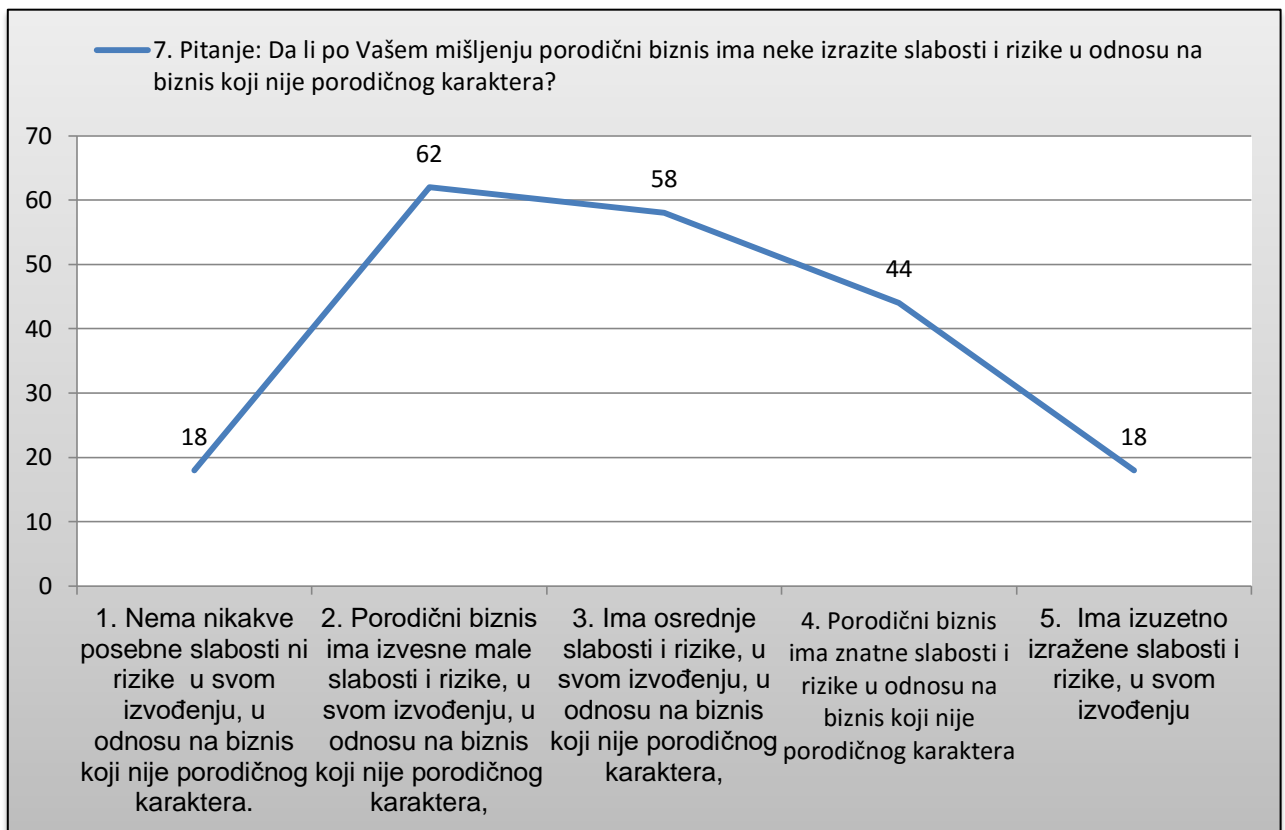
6. Na postavljeno pitanje: “Da li po vašem mišljenju porodični biznis ima, u odnosu na neporodični biznis, neke izrazitije šanse i prednosti?“, odgovori su od izrazito negativnih do izrazito pozitivnih opredeljenja skoro izjednačeni.
7. Neki od anketiranih ispitanika (13%+19%), smatraju da porodični biznis nema nikakve posebne šanse u odnosu na neporodični biznis. Druga grupa anketiranih ispitanika (28%+19%), naprotiv smatra da porodični biznis ima znatne ili izrazite prednosti u odnosu na neporodični posao.

I po ovom pitanju je teško proizvesti zaključak jer i ovde najvažniju ulogu imaju lični stavovi i opredeljenja pa se u ilustrovanju odgovora na ovo pitanje može primeniti narodna izreka: “Lepota nije u vidokrugu - nego je u očima posmatrača”.



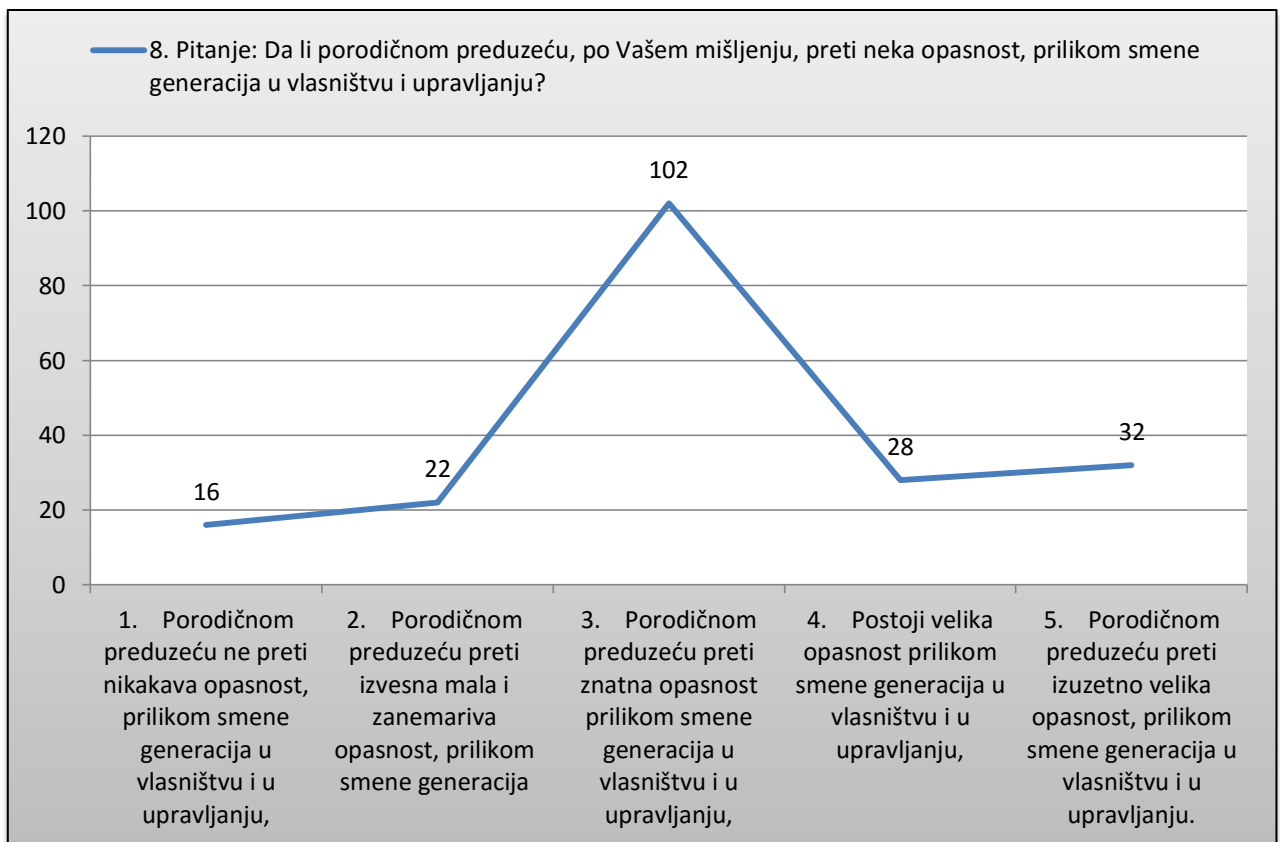
Grafikon 7. Prikaz dobijenih odgovara na postavljeno šesto pitanje iz anketnog upitnika

7. Na postavljeno pitanje: Da li po vašem mišljenju porodični biznis ima neke izrazite slabosti i izražene opasnosti, u odnosu na neporodični biznis?”, odgovori su kao i u prethodnom primeru dosta ravnomerno rasuti. Neki anketirani ispitanici (9%+31%) smatraju da porodični biznis nema neke izražene generičke slabosti i opasnosti, pri čemu druga grupa (22%+9%), naprotiv smatra da ovaj biznis ima znatne pa čak i veoma izražene slabosti i opasnosti. Očito da je i ovde reč o subjektivnim određenjima ispitanika, koji ponaosob imaju različita iskustva vezana za porodicu i porodični biznis.



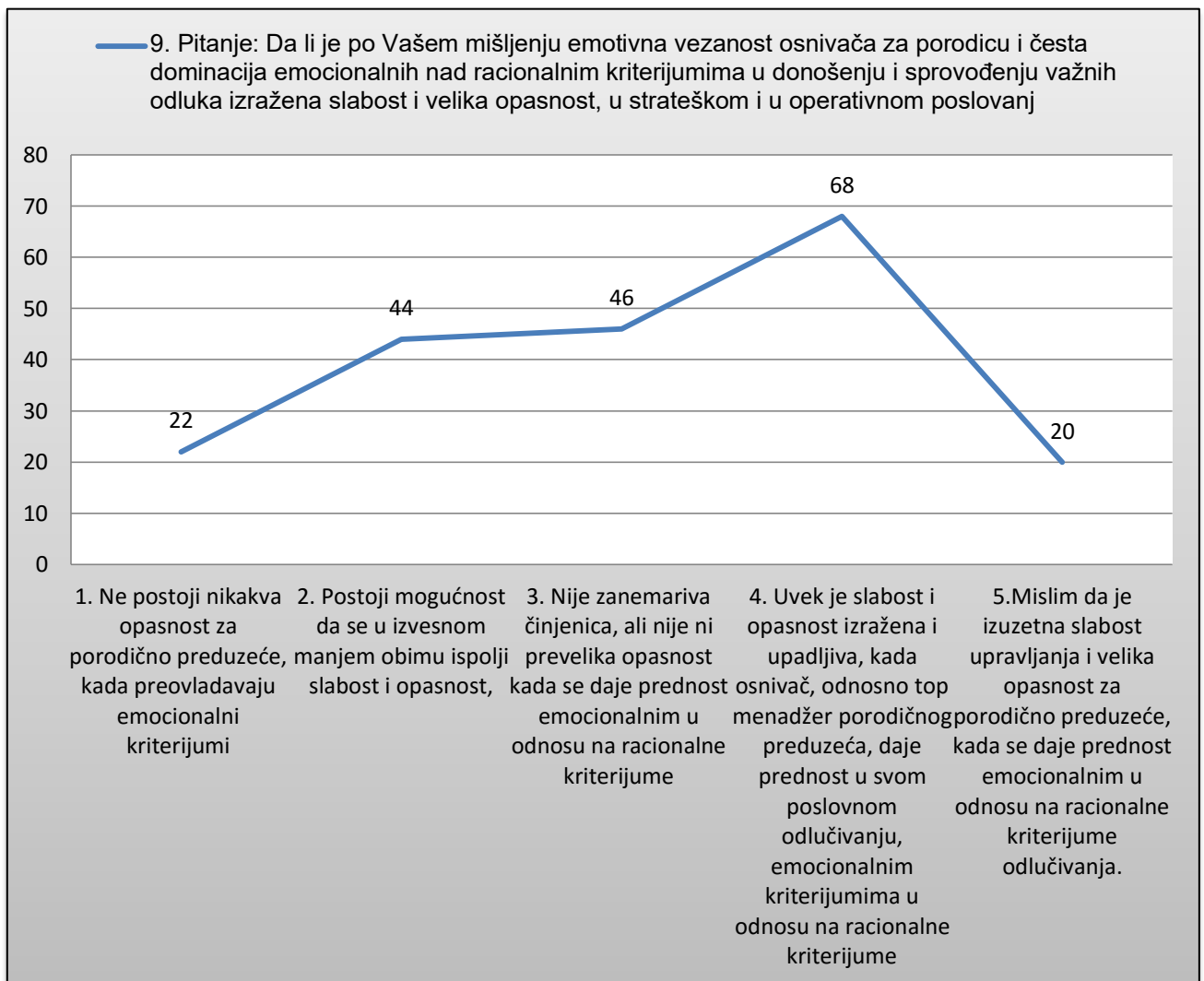
Grafikon 8. Prikaz dobijenih odgovara na postavljeno sedmo pitanje iz anketnog upitnika

8. Na postavljeno pitanje: “Da li po vašem mišljenju porodičnom preduzeću preti neka opasnost prilikom smene generacija vlasnika i /ili top menadžera”, najveći broj ispitanika (51%) smatra da porodičnom preduzeću preti izvesna opasnost i po ovom pitanju, ali da ta opasnost nije izuzetno izražena. Ostali anketirani ispitanici i po ovom pitanju imaju podeljene stavove. Izvestan broj njih (8%+11%) smatra da porodičnom preduzeću ne preti uopšte ili preti mala opasnost prilikom smene generacije vlasnika odnosno top menadžera porodičnih preduzeća. Drugi ispitanici (14%+16%), suprotno prethodnim, smatraju da je ova opasnost izvesna i veoma izražena.



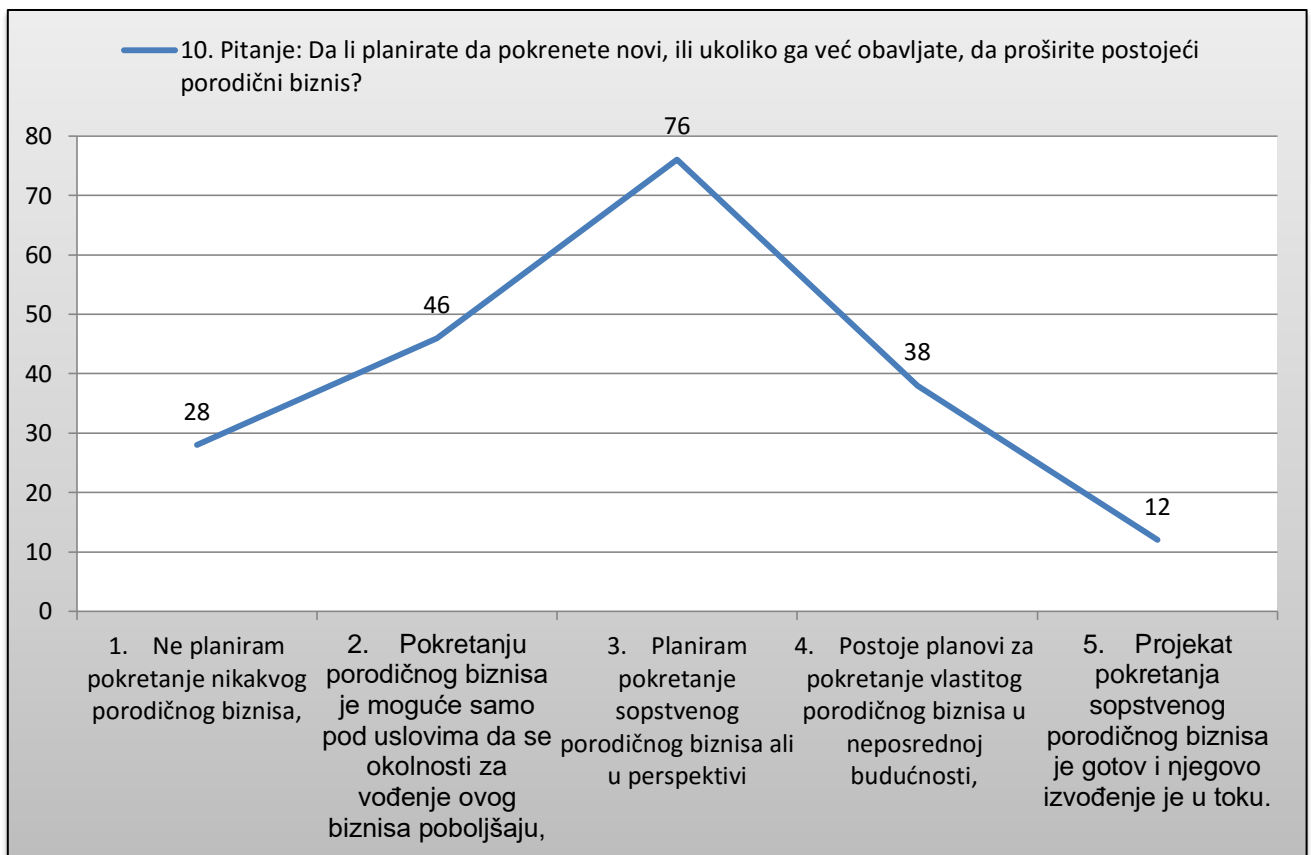
Grafikon 9. Prikaz dobijenih odgovara na postavljeno osmo pitanje iz anketnog upitnika

9. Na postavljeno pitanje: „Da li je po vašem mišljenju prevelika emotivna vezanost za porodicu, opasnost u strateškom i operativnom poslovanju top menadžera porodičnih preduzeća, zbog emocionalnog a ne racionalnog odlučivanja?“, odgovori su, kako se moglo i pretpostavljati veoma različiti. Kreću se od stava (11%+22%) da po ovom pitanju nema nikakvih opasnosti ili je ona mala, do opozitnog stava da prevelika emocionalna vezanost za porodicu, u domenu vođenja porodičnog preduzeća predstavlja znatnu pa čak i veliku opasnost (34%+10%). Solidnih 23% ispitanika ima po tom pitanju umeren stav.



Grafikon 10. Prikaz dobijenih odgovara na postavljeno deveto pitanje iz anketnog upitnika

10. Na postavljeno pitanje postojećim, bivšim ili budućim preduzetnicima koje glasi: "Da li planirate da pokrenete novi, ili ukoliko ga vodite, proširite postojeći porodični biznis?", odgovori dobijeni od anketiranih ispitanika su takođe bili veoma različiti. Izvestan broj ovih ispitanika (14%+23%) je izjavio da to ne planira uopšte pokretanje porodičnog biznisa ili da ne planira u postojećoj situaciji – dok se okolnosti ne promene. Druga grupa ispitanika je iznela stav (19%) da sigurno planira pokretanje svoga porodičnog biznisa, pri čemu je 6% navedenih izjavilo da već vodi i obavlja ovaj biznis. Znatan broj anketiranih ispitanika (38%) je izjavio da planira pokretanje porodičnog biznisa, ali u perspektivi.



Grafikon 11. Prikaz dobijenih odgovora na postavljeno deseto pitanje iz anketnog upitnika

Opšta ocena rezultata izvedenog anketiranja ukazuje da izvestan broj porodičnih preduzetnika, odnosno top menadžera ima relativno dobre informacije i jasne planove u vezi budućnosti svoga biznisa. Drugi ispitanici čiji je broj takođe značajan, dosta radi rutinski i "na slepo", pri čemu uopšte ne prate dovoljno šta se relevantno dešava u privredi i društvu. Možda je upravo to razlog i značajnog broja neuspešnih poslovnih poduhvata, koji se i u domenu porodičnog biznisa, ispoljavaju u poslovnoj praksi.

PETI DEO
ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

13. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

13.1. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Razvoj i afirmacija porodičnog preduzetništva kao strateškog pravaca ekonomskog oporavka i održivog razvoja domaće privrede uslovljen je sa jedne strane konkretnom podrškom svih relevantnih državnih institucija i finansijskih institucija, a sa druge strane promenom pristupa i odnosa prema preduzetničkoj ideji i filozofiji preduzetništva kako od strane samih preduzetnika tako i od njihovih porodica.

Na državi je da poboljša uslove poslovanja, obezbedi neophodnu infrastrukturu i jasna pravila "igre" a privređuje samo u strateškim ili socijalno osetljivim sektorima. Političari i donosioci odluka moraju da počnu da razvijaju politike zasnovane na razumevanju realnog stanja privrede, takođe da razvijaju blisku saradnju sa domaćim privrednicima a naročito sa preduzetnicima. Ovakav pristup bi doveo do reformi i promena koje bi bile stvarne, gde bi uzimajući u obzir evropske norme se došlo do rešenja koja su originalno dizajnirana i skrojena po potrebama sopstvene privrede a ne nametnuta kao obaveza koja se mora ispuniti ukoliko želimo da se približimo EU. Republika Srbija čini značajne napore kako bi pokrenula postojeće i potencijalne vlasnike biznisa u cilju ostvarivanja bržeg rasta i evidentni su pozitivni pomaci, međutim postoje jazovi u "celovitosti" podrške koji se ogledaju u pristupu finansiranja, nedostatku izgradnje veština i sektorskim strategijama.

Veoma je važno da se strategijskim pristupom skrene se pažnja na potencijal koja se nalazi u porodičnom preduzetništvu, jer se porodica na ovom podneblju i dalje "čuva" i visoko vrednuje, pri čemu su pojedinačni članovi porodice veoma zainteresovane za stanje drugih članova i spremni su podneti žrtvu kako bi pozitivno uticali na stanje u kom se nalazi porodica. Upravo taj "žar" i želju za prosperitetom koja se nalazi u porodicama kao celini treba iskoristiti tako što će se najpre motivisati, pokrenuti i osnažiti preduzetni članovi porodice da preuzmu inicijativu, zatim uključe svoje članove porodice da se zajednički bore za svoje mesto na tržištu. Tajna uspeha svake složne porodice se ogleda u tome što je zajednički interes i cilj važniji i superiorni u odnosu na pojedinačne ciljeve, zbog čega su svi članovi spremni da rade više, snažnije, upornije kako bi ostvarili uspeh i realizovali svoje ideje nego što je to slučaj u neporodičnim organizacijama i firmama.

U procesu osnaživanja preduzetnika i stvaranja pogodnog ambijenta, mnoga rešenja koja su primenjivana kako u svetu tako i kod nas mogu biti izvor znanja i iskustva, ali je odgovornost i na nama samima i ne smemo se odbaciti mogućnost da sami stvaramo sopstvenu budućnost.

Neophodno je da se i u ovom kontekstu promeni odnos prema privređivanju, da se ljudi ohrabre da realizuju svoje preduzetničke ideje koje su možda dugo u svesti pojedinaca, da se oslone na svoju energiju i stvaralaštvo što će pogurati pre svega neodlučne pojedince a zatim i njihove članove porodica a kasnije i šire društvo da utiču na stvaranje uslova koji će uticati na povećanje verovatnoće preduzetničkog uspeha. Društvo takođe mora da uvažava činjenicu da mala i srednja preduzeća doprinose povećanju zaposlenosti i poboljšanju privrednog standard, a dominantno javno mnjenje treba uz podršku medija i državne uprave da motivišu pojedince za pokretanje svojih preduzeća u koje će moći da uključe i uposle svoje članove porodice. Od države treba zahtevati obezbeđenje neophodnih uslova za privređivanje ali na prosperitet se može računati samo ako se sve više građana osnaži da se upusti u ekonomsko stvaralaštvo.

Sve predhodno rečeno potvrđuje prvu inicijalno postavljenu hipotezu u kojoj je iznešena tvrdnja, da je za razvoj porodičnog preduzetništva važno stvoriti dobru osnovu i adekvatan strategijski pristup i od strane porodica koje planiraju započinjanje posla i od strane relevantnih državnih institucija. Efikasnost pristupa za razvoj porodičnog biznisa može kvantitativno izražavati i vrednovati po broju motivisanih pojedinaca koji će imati smelosti da u realizaciji svoje ideje uključi članove porodice kao i njihove resurse. Dobra i kvalitetna osnova je veoma bitna jer sve što nije građeno na dobrim osnovama nema ni velike izgleda i šanse za uspehom. Put do cilja zahteva sveobuhvatan dijalog između preduzetnika, države, struke i šire javnosti i podrazumeva širok proces javne rasprave, tj. društvenog dijaloga.

Prva hipoteze ukazuje da se na razvoj i afirmaciju porodičnog preduzetništva može uticati “spolja” i to onda kada država sa svojim mehanizmima utiče na razvoj ove grane preduzetništva, i uticajem iznutra kada preduzetni pojedinac svoju poslovnu ideju prenosi na druge članove kako bi obezbedio njihovu podršku. Ova dva uticaje se međusobno dopunjuju i podržavaju ali treba naglasiti da nisu presudna, jer istorija privređivanja pokazuje da su se i u periodima krize radjali i uspevali poslovni poduhvati bez ikakve pomoći države i suprotno, kada uz izuzetnu pomoć propadnu poslovi koji su bili puni potencijala.

Na predhodnu konstataciju se nadovezuje druga hipoteza kojom se iznosi tvrdnja da je ključni element za razvoj porodičnog biznisa individualni preduzetnik koji ima dobru ideju a pri tom želju i potrebu da istu realizuje. Ova tvrdnja se opravdava dobro poznatim stanjem da u privredjivanju nema pravila, zbog čega vlasnici dobrih poslovnih ideja ne treba da čekaju pomoć sa strane i razne programe podrške koje će im “osigurati” uspeh i stvoriti uslove za uspešan biznis već treba već da budu hrabri i sami odaberu putanju do uspeha što će im omogućiti i veće uživanje u rezultatima.

Kroz oblasti koje su obrađivane u radu dokazana je i treća postavljena hipoteza koja se odnosi na tvrdnju da porodični biznis ima izuzetne specifičnosti, koje ga određuju i istovremeno i diferenciraju od drugih svojinskih i organizacionih modela biznisa. Ekonomsko, radno i psihološko zajedništvo koje je izraženo u porodičnom biznisu sa svoje strane jača porodicu i uliva im mentalnu snagu da izdrže izazove koje posao neminovno nameće.

Činjenica je da snažne porodične veze i emocionalni osećaji, koji se uspostavljaju unutar pojedinih porodica, predstavljaju za mnoge ljude snažan motivacioni podsticaj da krenu stazama pokretanja i vođenja odgovarajućeg sopstvenog porodičnog biznisa. Ovaj osećaj posebno izražavaju brižni roditelji, koji preko sopstvenog porodičnog biznisa žele na određen način da, ekonomski i socijalno obezbede svoju decu.

Značajan podsticaj za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa predstavlja, u mnogim slučajevima, i nasleđena porodična tradicija u obavljanju određenih specifičnih poslova. Opšte je poznato da uspešni lekari žele da i njihova deca nastave medicinski posao, što važi takođe i za uspešne advokate i neke druge slobodne preduzetnike.

Nesumnjivo je da pored psiholoških motivacionih podsticaja značajnu ulogu u razvoju porodičnog preduzetništva ima i ambijent, tj. kontekst i okolnosti, da se određen porodični biznis pokreće i razvija. Prethodni socijalistički sistem razvoja, kroz koji su prošle zemlje Istočne Evrope, neke azijske zemlje i svakako i bivša Republika Jugoslavija, svakako da nisu pružale pogodan ambijent za značajniji zamah i razvoj porodičnog biznisa. U navedenim zemljama tolerisao se donekle samo mali porodični biznis u uslužnom zanatstvu i pijačnoj trgovini, dok se sve ostalo smatralo ideološki nepogodnim, pa zato i “nedozvoljenim“ za implementaciju u većem obimu. Promenom političkog i ekonomskog sistema i “uvođenjem” kapitalizma na “velika vrata” i u ovim zemljama su se stvorili, pre svega ideološki, a potom i institucionalni uslovi za zamah i ovog preduzetničkog biznisa.

Novi ideološki odnosi stvorili su novu situaciju i na tržištu rada. Navedeno nije ništa čudno pošto svaki kapitalizam prati i veći ili manji stepen nezaposlenosti radno sposobne populacije. Pojava nemogućnosti pronalaženja posla ili teškoće prilikom njegovog zadržavanja pod pristojnim platežnim i drugim uslovima, dovela je i u zemljama bivše socijalističke zajednice, a takođe i na području bivše Jugoslavije, do dodatnog interesovanja, u okviru mnogih porodica za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa. Rezultati u ovom domenu su veoma raznoliki. Neka porodična preduzeća uspešno posluju, neka opstaju i pored teškoća sa kojim se suočavaju, a neka brzo bankrotiraju i odu pod stečaj.

U četvrtoj postavljenoj hipotezi se iznosi tvrdnja da svi zainteresovani preduzetnici nemaju podjednake uslove za pokretanje i vođenje porodičnog posla, zbog postojanja brojnih eksternih i internih ograničenja koja mogu biti različitog karaktera. Da je postavljena hipoteza ispravna i tačna dokazuju nam brojne specifičnosti koje odlikuju različite regione, a takođe i različite grane i delatnosti, privrednog i društvenog stvaralaštva. Navedena ograničenja mogu biti:

- institucionalnog karaktera, kada društvena regulativa ne pogoduje pokretanju i vođenju određenog porodičnog posla,
- ekonomski, kada tržišni uslovi nisu povoljni za vođenje konkretnog porodičnog biznisa,
- finansijski, što se dešava u uslovima nestašice novca i deflacije ili suprotno tome u uslovima toksične inflacije,
- politički, kada se u domenu politike dešavaju neprijatni događaji, koji mogu da ugroze ili već ugrožavaju odvijanje porodičnog biznisa,
- ekološki, kada državni organi onemogućavaju ili sprečavaju vođenje određenih oblika biznisa iz ekoloških razloga.

Pored navedenih eksternih činioca koji mogu podsticati ili otežavati odvijanje porodičnog biznisa, kao ograničavajući činioci, mogu se ispoljiti i:

- nedostatak znanja za uspešno obavljanje konkretnog biznisa,
- nedostatak vizije, hrabrosti i odlučnosti, kod potencijalnih preduzetnika,
- nedostatak novčanih i/ili materijalnih resursa,
- nedostatak porodične podrške i drugi ograničavajući činioci, koji se mogu tretirati kao činioci internog karaktera.

Peta hipoteza se odnosi na stav da je upravljanje u porodičnim firmama često mnogo kompleksnije nego upravljanje u firmama u kojima porodični odnosi ne utiču na odlučivanje, pri čemu se tvrdnja opravdava činjenicom da se u ovakvim firmama upravlja se ne samo poslom nego i porodicom. Porodične firme imaju mnogo kompleksnije upravljačke strukture jer se poslovnoj problematici dodaje nova dimenzija, a to su porodični odnosi koji utiču na to da se ne uspostavlja jasne poslovne prakse i procedure, pa samim tim i primena neformalnog pristupa je česta. Ovakav pristup i način upravljanja se ne može oceniti kao dobar i svaka porodična firma koja želi sebi da obezbedi održivost i prosperitet mora se izboriti tako što će pored dizajniranja klasične strukture za upravljanje biznisom morati "izgraditi" i institucije porodičnog upravljanja koje će uspostaviti jasnu strukturu i uvesti disciplinu među članovima porodice, sprečiti potencijalne sukobe i obezbediti kontinuitet firme. Jedino ovakvim pristupom kojim se definiše logična i efikasna organizaciona struktura se može obezbediti da porodična firma sa jedne strane maksimizira koristi od porodičnog vlasništva, a da istovremeno sa druge strane reši osnovne probleme koji upravo zbog takvog vlasništva opterećuju biznis.

Šesta hipoteza se nadovezuje na prethodnu i u njoj se postavlja tvrdnja da najveći broj porodičnih firmi ima vrlo kratak životni vek upravo zbog slabosti koje su inherentne porodičnim firmama. Smena generacija u toku dugovremenog obavljanja pojedinih porodičnih biznisa, nosiocima biznisa pruža brojne šanse ali takođe inkorporira u sebi i brojne opasnosti. Ono što se javlja kao opasnost i karakteristično je za porodična preduzeća je neadekvatna briga o nasleđivanju poslovanja, prenosu vlasništva, planiranju sukcesije ključnih upravljačkih pozicija, zapošljavanju članova porodice, privlačenje kvalifikovanih menadžera itd. Predhodno nabrojane slabosti porodičnog biznisa su pojedinačno tretirane u radu i može se proizvesti zaključak da se o svakom od njih mora voditi posebno računa ukoliko se planira održivost na tržištu kroz vreme.

Ono što nije postavljeno kao hipoteza a zaslužuje da se nadje u zaključnom razmatranju je podsetnik da se na tržištu svakodnevno odvijaju burne promene, koje sa svoje strane takođe utiču i na profitabilnost i prosperitetnost određenih tipova porodičnog biznisa. Pojavljuju se novi proizvodi i usluge i nove grane poslovanja, pri čemu istovremeno neki drugi proizvodi i usluge, tiho i neprimetno izlaze iz sfere interesovanja kupaca i nestaju sa tržišta. Porodice koje uđu u tzv. "rastući biznis" imaju neuporedivo bolje uslove poslovanja u odnosu na porodice koje se bave zastarelim i već prevaziđenim opadajućim granama poslovanja.

Kada je reč o porodičnom biznisu, treba istaći i društveno-ekonomski proces odnosno planetarni fenomen, pri čemu se radi o procesu globalizacije, koji ruši nacionalne zaštitne (carinske i druge) barijere i stvara jedinstveno i otvoreno svetsko tržište, što nekim porodičnim firmama pogoduje u vođenju njihovog biznisa, dok nekim drugim – nacionalno opredeljenim, stvara pogubne posledice.

Bez obzira kako se, prema ispoljenim pojedinačnim primerima manifestuje, može se izvesti nesporn zaključak da, posmatrano u vremenskim dinamičnim relacijama, porodični biznis ima izvesnu, a u nekim domenima i svetlu budućnost. Da bi se ova budućnost pravilno kanalisala, neophodno je i da šira društvena zajednica preuzme, po ovom pitanju, svoje zadatke i obaveze. Ovo iz razloga što je iz ekonomske istorije dobro poznato, da se ni jedna privreda, bilo koje zemlje, nije uspešno razvijala, bez adekvatne društvene podrške – otvorene ili prikrivene.

13.2. PREPORUKE

Činjenica je da i na nacionalnom i na planetarnom planu porodični biznis doživljava pravu renesansu. Sve je više uspešnih porodičnih preduzeća koja dominantno vladaju pojedinim tržištima. Očito je da će se navedeni proces reafirmacije i revitalizacije porodičnog poslovanja nastaviti i u doglednoj budućnosti. Nestanak komunističkog sistema sa svetske scene i apsolutna dominacija kapitalističkih produkcionih odnosa, tome neposredno ide u prilog. Upravo i iz navedenih razloga preporučljivo je da privredna i društvena javnost budu spremni da pruže punu podršku razvoju ovog tipa biznisa. Preporuke sagledavane i opredeljivane sa pozicije ovog rada, mogu se definisati i sažeti u sledećem:

1. Nužno je da društvena zajednica, odnosno država, znatan deo svoje strateške i operativne pažnje usmeri ka afirmisanju i razvoju porodičnog preduzetništva. Društvena zajednica može, i treba, u navedenom smislu da fokusira svoju pažnju u nekoliko domena:

- Pre svega u domenu obrazovanja, gde u okviru predmeta “Menadžment” i “Preduzetništvo”, treba ugraditi i edukativne sadržaje koji su od značaja za razvoj porodičnog poslovanja. Nastavne planove i programe – kako srednjoškolskog, tako i visokog obrazovanja treba obogatiti sa građom i relevantnim informacijama vezanom za porodični biznis.
- Drugi prostor angažovanja društvene zajednice, usmeren na razvoj porodičnog biznisa, treba da se odnosi na finansijski sektor poslovanja. U okviru države treba afirmisati i jačati razvojne fondove, koji će pored ostalog biti fokusirani i na napredak biznisa vezanog za porodično poslovanje.
- Posebno značajno područje angažovanja društvene zajednice, vezanog za afirmaciju i razvoj porodičnog biznisa, treba da se ostvaruje i na lokalnom nivou. Porodično, kao i svako drugo, društveno korisno preduzetništvo treba, u svom razvoju da bude snažno podržano i lokalnim institucionalnim merama u domenima: poreske, zemljišne, urbanističko-prostorne, komunalno-infrastrukturne, i svake druge politike.

2. Naučno istraživačke institucije i organizacije, koje funkcionišu preko samostalnih univerziteta i fakulteta, ili preko samostalnih naučnih instituta, svakako treba da se sa svoga aspekta, takođe intenzivnije bave problematikom vezanom i za porodično preduzetništvo. Imajući u vidu da u privredi i društvu postoje još brojne nedoumice, vezane za razvoj navedenog preduzetništva, što je pokazalo i sprovedeno istraživanje, svakako će biti od velike koristi da se u sve to uključi i nauka sa svojim snažnim i kvalifikovanim ljudskim i organizacionim potencijalima.

Naučni doprinos razvoju porodičnog preduzetništva i uopšte porodičnog biznisa može se ispoljavati na razne načine:

- otkrivanjem novih prostora unosnog i društveno korisnog porodičnog poslovanja,
- praktičnim inkorporiranjem dostignuća naučno-tehničkog progresa u domen praktičnog porodičnog poslovanja,
- identifikacijom opštih i posebnih problema sa kojima se u praksi susreću porodična preduzeća, i iznalaženjem i predlaganjem kvalitetnih rešenja, da se ispoljeni problemi brže, kvalitetnije i lakše rešavaju,
- neposrednim profesionalnim povezivanjem naučno-istraživačkih organizacija i poslovno dodirnih porodičnih preduzeća, na zajedničkom rešavanju brojnih pitanja i problema, za čije rešavanje su zainteresovane obe strane,
- direktnim ili indirektnim finansiranjem određenih naučno-istraživačkih projekata, od strane finansijski moćnih porodičnih preduzeća – što se u razvijenom svetu odavno radi, tako što se osnivaju odgovarajući fondovi od kojih imaju obe strane koristi, odnosno i finansijeri i korisnici finansiranja.
- ambicioznim i maštovitim zajedničkim nastupom na domaćem i na inostranim tržištima, u cilju realizacije unosnih i društveno korisnih projekata, i na druge načine.

3. Već je ukazano na potrebu znatnijeg angažovanja obrazovnih institucija i organizacija usmerenog na kvalitetnu edukaciju polaznika (učenika i studenata) sa temama, koje se tiču porodičnog biznisa i porodičnog preduzetništva. U navedenom smislu se ističe i obaveza države, koja sa aspekta finansijera državnih obrazovnih organizacija, treba da se direktno uključi u navedene procese.

Međutim sa predhodno navedenim se dovodi u vezu i činjenica da u našem obrazovnom prostoru posluje i veliki broj nedržavnih privatnih obrazovnih organizacija – različitih profila i stepena stručnosti, koje (organizacije) nisu – u pogledu sadržaja nastave koju izvode, pod direktnom kontrolom državnih organa. Navedene organizacije takođe treba da nađu i prepoznaju svoj interes, da se u svojim obrazovnim i nastavnim aktivnostima, neposredno bave i temama iz oblasti porodičnog preduzetništva.

4. Banke, investicione kompanije i fondovi, zajednice za osiguranje imovine i lica i druge finansijske institucije, treba u okviru svoje organizacije da formiraju posebna odeljenja, koja bi se isključivo bavila porodičnim biznisom. Pošto je porodični biznis u rastu, logično je očekivati da će i finansijske institucije naći svoj poslovni interes da se uključe u procese toga rasta.

5. Mediji masovnog komuniciranja, a takođe uopšte i medijska javnost treba problematiku porodičnog biznisa sveobuhvatnije da tretiraju. Najveći deo objavljivanih medijskih priloga iz ove oblasti bio je, do sada, vezan za neke sudske procese i skandale. Fokus medijske pažnje treba svakako usmeriti i na brojne primere pozitivne prakse, koja se u ovom domenu ispoljava na raznim mestima, i svakako i na razne društveno korisne načine.

6. Korisno je pri Vladi, pri Zajednici za zapošljavanje i u okviru Privredne komore formirati i posebne departmane za razvoj porodičnog biznisa, u okviru kojih departmana bi se razmatrala problematika ovog biznisa i na osnovu toga donosile odluke korisne za razvoj ovog sektora društvenog stvaralaštva.

Svakako da predhodnim izlaganjem se nisu naveli svi subjekti koji, sa svojim neposrednim ili posrednim angažovanjem, mogu doprineti osnivanju novih porodičnih preduzeća i uopšte razvoju porodičnog poslovanja. Tematske oblasti iz ovog domena su veoma složene i obimne i svakako se ne mogu obuhvatiti samo sa jednim autonomnim istraživačkim i analitičkim radom.



14.LITERATURA

- ¹ Dr Goran Popović i Dr Milan P. Milanović, *Osnovi ekonomije za pravnike*, Banja Luka 2010., str. 24.
- ² Džozef E. Stiglic, *Velika podela, Društva nejednakosti i šta da radimo sa njima*, Akademska knjiga, str. 33.
- ³ Beckhard R. and Dyer W. "Managing continuity in the family-owned business", *Organizational Dynamics*, Summer, 1983., str.45.
- ⁴ Grozdanić R. "Preduzetništvo", Univerzitet u Kragujevcu, Tehnički fakultet Čačak, Čačak , 2005., str 179.
- ⁵ Đurić. Z: *Menadžment porodičnog biznisa*", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2010., str 15, 216-254.
- ⁶ Benson B., Crego E.T. and Drucker R.H. "Your family business: A succes guide for growth and survival", Homewood, Illinois: Dow-Jow Irwin Inc, 1990., str 32.
- ⁷ Hershon S. "The problem of management succession in the family business", Unpublisheddissertation, Harward Busines Sschool, 2011., str72.
- ⁸ Pickle H.B. i drugi, "Small business management", John Wiley and Sons, New York, 2012., str. 81.
- ⁹ Kotler Ph., "Marketing Management", Prentice-Hall, inc.New Jersey,1984., str. 324.
- ¹⁰ Parker S.C. "The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship", Cambridge, 2004., str.72.
- ¹¹ . Daniel E. O'Leary, *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic*, 2002., str. 86-89.
- ¹² Keep P.G. "Every Managers Guidee to Information Technology", Harward Business School Press, USA,2013., str. 221.
- ¹³ P. Kotler, V.Wong, J. Saunders, G. Armstrong, *Osnove marketinga, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta*, 2006. , str. 148-162.
- ¹⁴ Christensen M.C. "The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston, 2008., str. 84.
- ¹⁵ Marshall A. "Principles of Economics", Macmillan, London, 1999., str.11.
- ¹⁶ Adžes I. "Životni ciklusi preduzeća", NIP, "Politika" i Savez inženjera i tehničara Jugoslavije, Beograd, 1992., str.15-154.
- ¹⁷ Penezić N., *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Zadužbina Andijević, Beograd, 1998. , str. 105.
- ¹⁸ Chris J. Nuttall, *Business*, Cambridge University, 2003. , str. 86.
- ¹⁹ Russel A. "Menadžment u malim dozama", PS "Grmeč", Beograd, 1997., str.93-95.
- ²⁰ Howard G.P. "Starting Up Your Own Business", Mc Graw, Inc. New York, 2008., str.235.
- ²¹ Eiji Ogawa, „Upravljanje malim preduzećima danas“, Evropski centar za mir i razvoj (EPCD), Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija, Beograd, 2001. , str.57.

-
- ²² Deakins D, Freel, Entrepreneurship and small firms, McGraw hill, 2003. , str.88-96 .
- ²³ Start Your Own Business : The Only Start-Up Book You'll Ever Need, Lesonsky, Rieva, Entrepreneur Press, 2001, str. 142.
- ²⁴ Piperopoulos G. P., Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters, 2012, str.105.
- ²⁵ Wagner, M., Entrepreneurship, Innovation and Sustainability, 2012., str.205.
- ²⁶ Havinal, V., Management and Entrepreneurship, 2009., str. 164.
- ²⁷ Martinović S. "Management", "Dobra vest", Novi Sad, 1992., str.28-29.
- ²⁸ Benson B., Crego E.T., Drucker R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990., str.43.
- ²⁹ Davis P. "Three types of founders – and their dark sides", Family Business, February, 1990., str.25.
- ³⁰ Borota – Tišma A. "Menadžment porodičnog biznisa", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007., str.77-99,
- ³¹ Nelton S. "In love and in business", John Wiley and Sons, New York, 2006., str.36.
- ³² Levinson H. "Conflicts that plague family businesses",Harvard Business Review, Harvard Business Online, 1991., str.43.
- ³³ Birley S., „Female entrepreneurs: are they different?“ Journal of Small Business Management, 1989. , str. 105.
- ³⁴ Birch D. "The job generation process", Unpublished Report, Massachusetts Institute of Technology, prepared for the Economic Development Administration of the US Department of Commerce, Washington D.C. 1979., str.46.
- ³⁵ R.D.Hlisrich i C.G.Brush, The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business Management,1986. , str. 68.
- ³⁶ Stinnett N. and DeFrain J. "Secret of strong families", Mass.:Little Brown, Boston, 2014., str.52.
- ³⁷ Rosenblatt P.C., De Mik L., Anderson R.M. and Johnson P.A. "The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face", Ca: Jossey-Bass, San Francisco, 1985., str.48.
- ³⁸ Kanaga K., Kossler M., How to Form a Team: Five Keys to High Performance, Center for Creative Leadership, 2002. , str. 256.
- ³⁹ Moxen J., Strachan P., "Managing Green Teams : Environmental Change in Organisations and Networks" Greenleaf Publishing, 1998. , str.85 .
- ⁴⁰ A.L.Carsud, C.M.Gaglio, K.W.Olm, „Entrepreneurs Mentors, Network and Successful New Venture Development: An Exploratory Study“, Proceedings, Conference on Entrepreneurship, 1986. , str. 108.
- ⁴¹ H. Aldrich, C. Zimmer, „Entrepreneurship through Social Networks“, The Art and Science of Entrepreneurship, Ballinger, Cambridge, 1986. , str. 256.
- ⁴² H.Hoang i B. Antoncic, „Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review“, Journal of Business Venturing, 2003. , str. 110-118.

-
- ⁴³ Kalač B., Menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2015. , str. 94-106.
- ⁴⁴ Čizmić S., Psihologija rada u formuli uspeha organizacije, priručnik, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003. , str. 45.
- ⁴⁵ S.Paunović, Preduzetništvo, Od biznis ideje do realizacije, treće izdanje, Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za menadžment, Beograd, 2003. , str. 123.
- ⁴⁶ J.A.Timmons, S.Spinelli, New Venture creation:Entrepreneurship for the 21st Century, McGraw-Hill/Irwin, 2004., str.88.
- ⁴⁷ F. Delmar, „The Psychology of the Entrepreneur“ u S.Carter & E.D. Jones, Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Pearson Educations, Engaland, 2006., str.218-230.
- ⁴⁸ Burns P., Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, New York, 2001. , str. 63.
- ⁴⁹ Omae Kenči, „Kako razmišlja strateg“, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd, 1995., str.56.
- ⁵⁰ Faber A. and Mazlish E. “Siblings without rivalry”, W.W. Norton, New York, 2012., str.96-115.
- ⁵¹ Avlijaš R., Avlijaš G., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str.10-68, 120-147.
- ⁵² Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H.,Strategic Management of the Family Business Review, 1997., str.85-110 .
- ⁵³ Raines S.S., Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client and Policy Disputes, str.73.
- ⁵⁴ Keppler S.H., Managing Disagreement Constructively : Conflict Management in Organizations, str. 56-83.
- ⁵⁵ Stern M.H. “Inside the family-held business”, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 2013., str.114.
- ⁵⁶ Talula C., Managing Conflict with Peers, For The Practicing Manager, str.115 .
- ⁵⁷ De Visscher F. and Bruel M. “The adolescence of the American family business” , FBN Newsletter, New York., str.21.
- ⁵⁸ Lesonsky R., Start Your Own Business, 2nd Edition: The Only Start-Up Book You'll Ever Need, 2001, str. 66.
- ⁵⁹ Charney Cy. “The Instant Manager”, Stoodart Publishing Co. Limited, Toronto, 2013., str.250.
- ⁶⁰ Glendon A., Thompson M.B., Myors B., Advances in Organisational Psychology, Australian Academic Press,2007, str. 210-218.
- ⁶¹ Milićević V. “Strategijsko poslovno planiranje”, Kultura, Beograd, 1992., str.80-110, 79-153
- ⁶² Certo C.S. “Modern Management”, 8th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000., str.184.
- ⁶³ Jackson G.R., Psychology of Emotions, Motivations and Actions : Psychology of Neuroticism and Shameby, Science Publishers, Inc. 2010, str. 106.

-
- ⁶⁴ Adorno T. W., Frenkel-Brunswik E., Levinson D., Sanford N., *The Authoritarian Personality*, New York, Harper and Row, 1950., str.49-56 .
- ⁶⁵ Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007., str. 139.
- ⁶⁶ Poteet G.H. “Starting Up Your Own Business”, McGraw-Hill, Inc., New York, 2010., str.192.
- ⁶⁷ Đuričin N.D., Janošević V.S., Kaličanin M.Đ., *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2015., str. 56-73.
- ⁶⁸ Strauss E.R., *Marketing Planning by Design : Systematic Planning for Successful Marketing Strategy*, 2010., str. 68.
- ⁶⁹ Kotler F., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, četvrto evropsko izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2006. , str. 108.
- ⁷⁰ Hanić H., *Principi marketinga*, Beograd, 2006., str.16.
- ⁷¹ Hanić H., *Upravljanje marketingom*, Beograd, 2008., str. 81-85.
- ⁷² Mihajlović B., *Marketing menadžment*, Cetinje, 2003., str. 342.
- ⁷³ Gupta K., Angadi V.B., Das M.R., *Innovative Marketing Strategy : Balancing Commercial Goal and Corporate Social Responsibility*, Himalaya Publishing House, 2010., str. 110
- ⁷⁴ CA.C. Ramagopal, *Financial Management*, New Age International, 2008., str. 386
- ⁷⁵ Kalač B., Jokić D., *Finansijske strategije*, Internacionalni univerzitet, Novi Pazar, 2017, str.18,
- ⁷⁶ C. Paramasivan, T. Subramanian, *Financial Management*, New Age International, 2009, str.236
- ⁷⁷ Jokić D., Kalač B., Samardžić M., *Finansijske strategije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009, str.52
- ⁷⁸ *Advanced Financial Management*, B.G.Satyaprasad, G.A. Raghu, Himalaya Publishing House, 2010., str.36
- ⁷⁹ Jokić D., Kalač B., *Preduzetništvo*, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2013, str.83-89, 80-110, 246,
- ⁸⁰ Čizmić E., Crnkić K., *Strateško preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2012., str. 28,128.
- ⁸¹ Ministarstvo privrede, Sektor za razvoj MSPP, *Izveštaj o MSPP za 2018. godinu*, Beograd, Maj 2020. godine
- ⁸² Agencija za privredne registre 2020. godine, *Izveštaju o godišnjim podacima o broju registrovanih privrednih subjekata*
- ⁸³ Agencija za privredne registre Republike Srbije , *Saopštenje, Porast registrovanih privrednih subjekata u 2020. godini*
- ⁸⁴ Agencija za privredne registre 2021. Godine, *Ikonografika detalji, Podaci o osnovanim i obrisanim privrednim subjektima za 2020. godinu*
- ⁸⁵ Ranka Miljenović, *Projekat-GIZ, Nemačko-srpska inicijativa za održivi razvoj i zapošljavanje, Strategija za podršku malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i*

konkurentnosti za period od 2015-2020. godine sa Akcionim planom- Analiza efekata i potreba za revizijom

⁸⁶ Nigel Culkin i Richard Simmons, Razvoj preduzeća i poslovanja, Studija izazova koji ometaju razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, Izveštaj izrađen za British Council i Swedish Institute

⁸⁷ World Bank 2018, Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship Project, Serbia has made a number of improvements to support entrepreneurs- summarised in text.

⁸⁸ Richard Baldwin, Charles Wyplosz, Ekonomija evropskih integracija, Beograd 2010 godina., str.36.

⁸⁹ Doc.dr Saša V. Zejak, Prof. dr Bećir Kalač, Evropske ekonomske integracije, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar 2011 godine., str.56.

⁹⁰ Evropska komisija, Program ekonomskih reformi za Srbiju 2017-2019

⁹¹ Dr Dejan M. Radulović, Regionalna politika i regionalni razvoj Evropska unija, HESPERIAedu, Beograd 2013., str.,302.

⁹² Katarina Stevanović BBC novinarka, Srbija i Evropska unija: Deset godina od početka pregovora, 2019 godina.

⁹³ Evropska mreža preduzetništva, (Enterprise Europe Network)

⁹⁴ Sonja Đuričin: „Tranzicija i kretanje zaposlenosti u javnom i privatnom sektoru”, Aktivne mere na tržištu rada i pitanje zaposlenosti, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2011

⁹⁵ Vladimir Jovanović, analitičar USAID Projekta za bolje uslove poslovanja, “Koliko je značajan MSP sektor: reforme iz ugla domaćeg preduzetništva”, broj 122/123, decembar 2015/januar 2016

⁹⁶ Sanja Filipović, Lidija Barjaktarović, Istraživački rad-Razvoj preduzetništva i industrijske politike u EU i zemljama Zapadnog Balkana, br. 47009 kao deo projekta „Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU”

⁹⁷ Konkretno prednosti i izazovi članstva Srbije u Evropskoj uniji, Projekat “Evropa za mene”, Kruševac Press, 2017. godine.

⁹⁸ Ministarstvo za evropske integracije, Fondovi Evropske unije

⁹⁹ Preneseni izveštaj- “Porodično preduzetništvo i digitalna ekonomija”, Porodični biznis kao nosilac ekonomije evropskih zemalja, Moja baza

¹⁰⁰ Republika Srbija, Ministarstvo privrede, Zakon o privatizaciji, “Službeni glasnik RS” br.38/2001, 18/2003, 45/2005, 123/2007, 30/2010, 93/2012, 119/2012, 51/2014

¹⁰¹ Republika Srbija, Ministarstvo privrede, Zakon o Agenciji za privredne registre

¹⁰² Projekat „Porodične firme – stub razvoja ekonomije“, Istraživanje o porodičnim firmama u Srbiji, 2015

¹⁰³ Borota-Tišma A., „Menadžment porodičnog biznisa“, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 25-35.

¹⁰⁴ IFC Family Business Governance Handbook

Dodatni elektronski izvori:

www.nbs.rs

www.apr.gov.rs

www.pks.rs

www.parlament.gov.rs

www.mfin.gov.rs

http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/index.htm

een.ec.europa.eu

<https://krusevacpress.com/>

www.pecat.co.rs

<http://www.politika.rs/>

<https://mojabaza.com/>