

## PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI – PROBLEMI RASTA I RAZVOJA

Đurić Zvezdan<sup>1</sup>, Đurić Olivera<sup>2</sup>

**Rezime:** *Porodični biznis je danas jedan od najznačajnijih generatora bogatstva i zaposlenosti u svetskoj privredi. U svim velikim ekonomijama, mali porodični biznis je kičma privrede i ekonomskog napretka. Iako je teško tačno proceniti njihovu zastupljenost u globalnim okvirima, određene procene kažu da se učešće preduzetničkih firmi koje su osnovale ili vode porodice, kreće u rasponu 65-90 odsto, u odnosu na ukupan broj aktivnih preduzeća u svetskoj ekonomiji.*

*Porodični biznisi su u vidnoj ekspanziji i u Srbiji, jer takva preduzeća beleže zavidne rezultate. Ono što predstavlja izazov, posebno današnjeg vremena, jeste činjenica da je životni vek biznisa u porodičnom vlasništvu relativno kratak. Veliki broj porodičnih preduzeća ne uspeva da opstane nakon nestanka svog prvobitnog osnivača. Tome prvenstveno doprinosi nedostatak pripreme nadolazećih generacija za rastući biznis kao i brojčano veću porodicu.*

*Upravo primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasnih pravila u porodici, jasnim razdvajanjem vlasništva od upravljanja, razvijanjem instrumenata poslovanja, šanse za opstanak i razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su daleko veći.*

**Ključne reči:** *porodični biznis, mali biznis, porodica, članovi porodice, menadžment, razvoj, edukacija.*

**JEL Klasifikacija:** M31.

1 Profesor strukovnih studija, Doktor ekonomskih nauka, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadf@open.telekom.rs

2 Profesor strukovnih studija, Doktor ekonomskih nauka, Visoka poslovna škola strukovnih studija – Blace

## UVOD

Kod svih naroda, od vajkada, porodici je davan veliki značaj. I religiozni propovednici, i državnici, i filosofi težili su, da za porodični život donesu što bolje propise. Svi su se u jednom slagali: da je porodica osnov društva. Porodica se više nego škola, i nego država i društvo, javlja kao činilac pripreme čoveka za život u svim pravcima, i što se u njoj naučilo teško se odučuje [Đurić, 2011:1].

Porodica je izvor ljubavi, u njoj se učimo požrtvovanju, zajedničkom podnošenju nevolja, životnoj borbi, kao i podeli radosti. Porodica nam stvara osećanje da smo zajedno u svemu, što važi i kada odemo iz svojih porodičnih kuća, tamo kuda nas život vodi. Slobodno se može reći da se u porodici stvara smisao ličnog samoostvarenja i zajedničke sreće [Đurić, 2011:1].

Prema istraživanjima agencije TNS Medijum Galup [Đurić, 2011:1] čak 67 odsto građana Srbije najveće zadovoljstvo pronalazilo je u porodici. Isto istraživanje, takođe pokazuje da su ispitanike, na planu očekivanja, najmanje razočarali njihovi najbliži. Međutim, mnogi sociolozi smatraju da se ne treba zavaravati ovim rezultatima i da je porodica i dalje izuzetno ugrožena. Jer olujni vetrovi društvene i političke krize uništili su porodicu.

Danas je biće porodice uništeno, pa je ona sve manje kolevka ličnosti, a sistem vrednosti mladih sve manje se uspostavlja u porodici. Društvene nevolje i siromašni stil života su neki od uzroka propadanja porodice. Porodica odražava stanje u društvu, a budući da je srpsko društvo izuzetno siromašno, čak i na granici bede, i uslovi života u porodici i njen opstanak postali su krajnje problematični. Bez jake porodice, porodičnog biznisa i porodične žrtve za nove generacije nema društvenog, ekonomskog i biološkog oporavka našeg naroda.

## PORODICA, PREDUZEĆE I PORODIČNO PREDUZEĆE

Porodica i preduzeće su pojmovi koje u svakodnevnim razgovorima često i redovno spominjemo i koji su većini ljudi laički jasni:

- porodica je ona grupa ljudi u kojoj se rađamo, odrastamo, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne stvorimo sopstvenu porodicu, u kojoj se celi ciklus ponavlja.
- Na drugoj strani, preduzeće je organizacija ljudi koju povezuje, pre svega, interes obavljanja određene delatnosti radi sticanja dobiti, kojom pojedinci, zaposleni u preduzeću, obezbeđuju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici i dugoročnije ulaganje svog kapitala.

Preduzeća imaju definisane zadatke i ciljeve u sredini u kojoj obavljaju svoju delatnost, dok je porodici jedini zadatak da stvori povoljne i zdrave uslove za odrastanje svojih članova. Kada članovi jedne porodice pronađu zajednički interes u ostvarivanju određenih egzistencijalnih, ekonomskih interesa u jednom specifičnom obliku organizovanja, onda kao posledica nastaje porodično preduzeće.

**Tabela 1.** Alternativne definicije porodičnog preduzeća:

Autor	Definicija
Alcorn (1982)	Profitna organizacija koja može biti samostalni preduzenik, partnerstvo ili preduzeće. Ako je deo deonica u javnom vlasništvu, porodica i operativno mora voditi poslove.
Barry (1975)	Preduzeće koje u praksi nadziru članovi samo jedne porodice.
Lansberg Perrow, Rogolsky (1988.)	Preduzeće u kojem članovi porodice imaju većinski udeo.
Sterm (1986.)	Preduzeće kojim upravljaju i njegovi su vlasnici članovi jedne ili dve porodice.

**Izvor:** Handler W.C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, 1989. str. 261

## FAZE U RAZVOJU PORODIČNOG PREDUZEĆA

U pokretanju biznisa novac jeste veoma važan, ali nije najbitniji. Štaviše, on je na trećem mestu. Na prvom mestu je ideja, pa biznis plan, pa onda novac [Đurić, 2011:224]. Poznato je takođe da uspešnom biznisu obično prethodi više neuspeha. Statistika kaže da polovina novopokrenutih poslova u Evropi u prvih pet godina postojanja doživi neuspeh najviše zato što ljudi nepripremljeni ulaze u trku na tržištu.

Da bi porodično preduzeće trajalo, treba mu izgraditi temelje od predanosti, jasne komunikacije i čvrste etike. Barem za trenutak treba se zaboraviti sumorna statistika o opstanku porodičnih preduzeća, zato je potrebno pomisliti na hiljade onih koji su u tome uspeli - generacijama.

Verovatno srpski preduzetnik i njegovo porodično preduzeće neće biti u položaju da konkuriše najstarijem svetskom porodičnom preduzeću - japanskom hotelu Riokan Hoshi, koji je osnovan 717. godine i koji danas vodi 46. generacija porodice Hosi - ali takvi ekstremni primeri samo potvrđuju da porodični biznis može trajati veoma dugo.

Da bi osnovani porodični biznis u Srbiji trajao, potrebno ga je učvrstiti od temelja ka vrhu. Svesno opredeljenje preduzetnika da stvori svoje preduzeće biće prvi

korak u postavljanju čvrstih temelja. Potrebno je, naravno, i nešto sreće da bi se opstalo generacijama, ali se to svakako ne događa slučajno - sve počinje sa preduzetnikovim namerama.

Postoje tri faze u razvoju porodičnih preduzeća [Đurić, 2011:69]:

- Prva faza, je era kojom upravlja vlasnik, kada preduzeće poseduje i vodi jedan čovek, koji ga je osnovao ili kupio, ili kontroliše njegove akcije. Kada osnivač i dalje drži kontrolu u svojim rukama ili je naslednik vlasnik koji vrši kontrolu. Dva su ključna problema sa kojima se suočava porodično preduzeće u prvoj fazi: prvo pitanje da li postoji kompetentan naslednik, a drugo da li postoji i spremnost i sposobnost osnivača da prepusti kontrolu. Iz takvih situacija rađaju se novi problemi: kako proceniti karakteristike kompetentnog naslednika ili kako olakšati osnivaču odlazak u penziju a da se on pritom ne oseti manje vrednim ili, još delikatnije, kako sprečiti osnivača da u beskonačnost ne odlaže napuštanje vodeće pozicije u kompaniji. Nameću se još i mnoga, druga pitanja.
- Druga faza, preduzeće je prešlo u ruke partnerstva koje čine dvoje ili više dece osnivača. Kada generacija naslednika, ćerki ili sinova, to jest, braća ili sestara, vodi posao; i
- Treća faza (saradnja rođaka) u kojoj rođaci, često u trećoj generaciji ili kasnije, uspevaju da vode preduzeće. A potom ih nasleduju njihova deca i deca njihove dece i tako dalje.

**Tabela 2.** Tri faze modela porodičnog preduzeća

Prva faza	Druga faza	Treća faza
Upravlja vlasnik	Partnerstvo braće i sestara	Saradnja rođaka
Vlasnička kontrola je data jednom članu porodice koji vodi preduzeće	Vlasničku kontrolu dele dvoje ili više braće i/ili sestara	Vlasnička kontrola se prostire na mnoge članove porodice u sledećoj ili narednoj generaciji

**Izvor:** Đurić, Z., 2011. *Menadžment porodičnog biznisa*, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd. str. 71

Ukoliko vlasnik-menadžer želi da preduzeće sačuva u porodici, ono će se preneti na drugog vlasnika-menadžera kao naslednika ili će se preneti na tim braće i sestara vlasnika, stvarajući Partnerstvo braće i sestara, ili Drugu fazu razvoja porodičnog preduzeća.

Ukoliko se preduzeće prenosi na partnerstvo braće i sestara, oni kao porodični vlasnici pred sobom imaju sasvim drugačiji niz odluka. Mogu da prodaju

preduzeće, konsoliduju svoje vlasništvo u jednu granu porodice, podele preduzeće među braćom i sestrama ili prenesu vlasništvo na sve ili mnoge rođake u sledećoj generaciji, stvarajući preduzeće Treće faze, Saradnju rođaka.

Ne iznenađuje podatak da samo jedna trećina kompanija preživi međugeneracijski transfer na prvu generaciju naslednika (znači drugu generaciju), kao i to da samo 10% kompanija preživi prelaz na treću generaciju.

Prelaz na treću generaciju ocenjuje se kao najproblematičnija faza u “životu” porodične firme.

## **RAZLIKA IZMEĐU PORODIČNIH I NEPORODIČNIH PREDUZEĆA**

Činjenica da je vlasnik preduzeća, u stvari, porodica, manifestuje se gotovo u svim segmentima poslovanja.

Za porodična preduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživeti dugi niz godina. Na taj način, uspešna porodična preduzeća pružaju posebne mogućnosti za kombinovanje karijere i ličnog života članovima porodice, ženama, kao i zaposlenima koji nisu članovi porodice, ali i lokalnoj sredini (zajednici) u kojoj žive i rade.

Članovi porodice koji dele preduzetničku želju da prošire postojeće poslovanje, za tako nešto imaju čvrstu osnovu. Naime, u porodičnim preduzećima žene imaju mogućnost da fleksibilnije rasporede svoje radno vreme, što im olakšava obavljanje tradicionalne uloge u porodici i kombinovanje materinstva sa profesionalnom karijerom. U neporodičnom preduzeću, žena se u određenom trenutku nađe u situaciji da mora da bira između ove dve uloge. U protivnom, njena profesionalna uloga će, po pravilu da stangnira.

Takođe, zaposleni koji ne pripadaju porodici su za svoj rad u porodičnom preduzeću bolje nagrađeni; fluktuacija zaposlenih je manja, pa otuda zapošljavanje u porodičnom preduzeću znači veću odgovornost za dugoročnu socijalnu sigurnost. Naredni prikaz ilustruje ove specifičnosti:

**Tabela 3.** Razlike porodičnih i neporodičnih preduzeća

Porodična preduzeća	Neporodična preuzeća
Članovi porodice u poziciji menadžmenta imaju dugoročno, lično učešće u biznis.	Upravljački interes u preduzeću je limitiran uslovima iz ugovora o radu
Članovi porodice u poziciji menadžmenta mogu biti u konkretnom biznisu u toku cele svoje karijere	Menadžeri se retko zadržavaju tokom svoje karijere samo na jednom zaposlenju, u preduzeću
Članovi porodice imaju neodređen vremenski horizont	Menadžeri imaju kraći vremenski horizont
Budućnost biznisa ima dramatične lične i poslovne implikacije za članove porodice, posebno one na senior upravljačkim pozicijama	Neuspeh biznisa menadžeri doživljavaju manje lično
Verovatnoća završetka zaposlenja za članove porodice koji učestvuju u upravljanju je veoma niska	Verovatnoća (ili procena verovatnoće) završetka zaposlenja za menadžera je znatno veća

Izvor: *Preduzeće* [www.vibilia.rs](http://www.vibilia.rs)

## IZAZOVI I OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI ZA PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI

Pokrenuti i voditi porodični biznis na početku 21. veka u Srbiji je znatno teže nego u razvijenim zemljama i zemljama EU.

Izazovi uključuju:

- Ograničene resurse (ljudski rad, kapital, tržišne mogućnosti),
- Specifične forme organizacije koje često imaju sopstveni, jedinstven pristup (preduzetničkom) menadžmentu,
- Potrebu za odgovarajućim fokusom na dugoročnu politiku razvoja,
- Ranjivost u odnosu na različite stejkholdere - vladu, finansijske institucije, interesne grupe,
- Poteškoće u obezbeđivanju finansijske podrške,
- Ekonomske poteškoće (turbulenciju) u okruženju,
- Nedostatak odgovarajuće institucionalne podrške,
- Poreski sistem (na republičkom i lokalnom nivou),
- Regrutaciju odgovarajuće (kvalifikovane) radne snage.

Kad se na sve ovo dodaju specifični porodični faktori, pojavljuje se vrlo kompleksan fenomen - Porodično preduzeće.

## **MERE KOJE TREBA PREDUZETI KAKO BI SE OTKLONILI ODREĐENI PROBLEMI I POSPIJEŠIO RAZVOJ PORODIČNOG BIZNISA U SRBIJI**

Jasna pravila u porodici. U srpskim firmama je potrebno uvesti jasna pravila u porodici: ko je i na koji način uključen u upravljanje porodičnim preduzećem, a ko je vlasnik. Ključni činilac uspešnog upravljanja porodičnim preduzećem jeste razumevanje činjenice da svaki član porodičnog poslovanja (od vlasnika / ce, preko vlasnikove supruge / supruga, dece, rođaka i drugih) ima različit pogled na porodično poslovanje i da odatle, kao i na relaciji vlasnik / ci - naslednik / ci, mogu proisteci potencijalni kako porodični, tako i poslovni konfliktata i problemi.

Procena imovine. Veoma bitna stvar je procena imovine, tj. da se odvoji kapital firme od novca za ulaganje u nekretnine i luksuzna dobra. Ako prvo nema pravila, deca vlasnika će trošiti kapital firme na luksuzne izlaske, automobile, odeću itd. Tako da se često dešava da oni ne postanu uspešni preduzetnici.

Brza reakcija na promene. Porodična preduzeća moraju mnogo brže da reaguju na promene na tržištu, jer sam proces odlučivanja u njima kraće traje. Međutim, češći je slučaj u Srbiji da su porodične firme statične i teško menjaju mentalitet u smislu da brže reaguju na promene

Razdvojiti vlasništvo od upravljanja. Vlasnik, recimo, može biti otac, a upravljači žena i deca, ali nije dobro kad su svi u isto vreme i vlasnici i menadžeri.

Porodično preduzeće mora da radi na četiri „stola.“ Prvi je za vlasnike koji, zajedeno sa akcionarima, određuju strategiju porodičnog preduzeća. Za drugim je upravni odbor, u kome može biti neko od vlasnika, ali ne svi. Za trećim su menadžeri – recimo direktor proizvodnje ili finansijski direktor, a četvrti pripada nadzornom odboru.

U srpskim porodičnim preduzećima, međutim, isti ljudi sede za nekoliko „stolova“ i tu dolazi do konfuzije. Primera radi: sin ne može da bude vlasnik, član upravnog odbora i menadžer u isto vreme. U mnogim svetskim kompanijama sin je u početku je menadžer nižeg nivoa, a kasnije ako se dokaže napreduje dalje.

Što više razviti instrumente poslovanja – budžet, biznis plan, plan proizvodnje. Bez razvijenih instrumenata poslovanja, banke neće podržati projekte porodičnih preduzeća. Često se dešava da srpska porodična preduzeća banku doživljavaju kao bankomat, a ne kao pratnera na zajedničkom projektu. Međutim,

banka neće biti partner na projektu, ako nema dovoljno informacija o proizvodu i preduzeću, ako joj nije predložen biznis plan itd. U razvijenim zemljama u svetu, banka koja daje novac traži da ima svog čoveka u upravnom odboru preduzeća, da garantuje za projekat u koji ulaže. Mnogi srpski preduzetnici nisu spremni za to, jer bi time dobili nekoga ko će ocenjivati kako oni posluju.

Razvoj porodičnog preduzeća zavisi od ličnih karakteristika naslednika (potomaka), obuke naslednika, spremnosti za rad i želje potomaka za rad u preduzeću, itd.

## **ZAKLJUČAK**

Biznisi u porodičnom vlasništvu su najstariji oblici poslovne organizacije na svetu. Preduzeća u porodičnom vlasništvu u mnogim zemljama danas, ubedljivo čine najveći procenat od ukupnog broja preduzeća. Porodični biznisi su u vidnoj ekspanziji i u Srbiji, jer takva preduzeća beleže zavidne rezultate.

Kad se u Srbiji kaže porodični biznis, prvo na šta se pomisli su pekare, poslastičarnice, zanatske radnje ili mala proizvodna preduzeća, u kojima je otac vlasnik, majka vodi finansije, a deca uslužuju mušterije ili pomažu u proizvodnji. Osnivaju se često iz nužde, jer je nezaposlenost velika, i pokretanje porodične manufakture deluje kao najrealniji put da se osigura egzistencija. U svetu, porodični biznis predstavlja osnov i male i «velike» privrede i najprirodnija stvar je nadati se da jednom izraste u veliku kompaniju

Ono što predstavlja izazov, posebno današnjeg vremena, jeste činjenica da je životni vek biznisa u porodičnom vlasništvu relativno kratak. Veliki broj porodičnih preduzeća ne uspeva da opstane nakon nestanka svog prvobitnog osnivača. Tome prvenstveno doprinosi nedostatak pripreme nadolazećih generacija za rastući biznis kao i broćano veću porodicu.

Upravo primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasnih pravila u porodici, jasnim razdvajanjem vlasništva od upravljanja, razvijanjem instrumenata poslovanja, šanse za opstanak i razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su daleko veći.



## BIBLIOGRAFIJA

1. Đurić, Z., 2011. Menadžmen malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
2. Đurić, Z., 2011. Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
3. Handler W.C., Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, 1989.
4. <http://www.vibilia.rs>

---

## FAMILY BUSINESS IN SERBIA - PROBLEMS GROWTH AND DEVELOPMENT

Djuric Zvezdan<sup>3</sup>, Djuric Olivera<sup>4</sup>

**Summary:** *Nowadays, family business is one of the most important generators of wealth and employment in the world economy. In all major economies, the small family business is the backbone of the economy and economic progress. Although it is difficult to accurately assess their presence in global terms, some estimates say that the participation of entrepreneurial companies that have established or run by families ranges from 65 to 90 percent of the total number of active companies in the world economy. Family business is vividly in expansion in Serbia, too. Such companies reported significant results. What a challenge, especially today, is the fact that life in a family-owned business is relatively short. A large number of family businesses fail to survive after the disappearance of its original founders. That primarily contributes to the lack of preparation for the upcoming generation growing business as well as numerically larger family. Just using good management structure, education of generations to come, by defining clear rules in the family, a clear separation of ownership from management, development tools business, the chances of survival and development of family-owned businesses are far greater.*

**Key words:** *family business, small business, families, family members, management, development, education.*

**JEL Classification:** M31.

---

3 Professor of Professional Studies, Doctor of Economic Sciences, Belgrade Business School - College of Professional Studies, Belgrade, zvezdadj@open.telekom.rs

4 Professor of Professional Studies, Doctor of Economic Sciences, Business School - Blace