**11. predavanje i vežbe UPP 30.04.2020**

**Predavanje**

Proučiti sledeće gradivo sa spiska pitanja:

**27. Upravni odbor, neizvršni direktori, profesionalni savetnici**

**28. Menadžment nasleđivanja**

LITERATURA

1. Leach P., Bogod T. (1999.) Guide to The Family Business, BDO Stoy Hayward, ch. 6, p. 130-143. i/ili

2. Leach P. (2007.) Family Business, The Essentials Paperback, Profile books, ch. 6, p. 107-118.

**27. Upravni odbor, neizvršni direktori, profesionalni savetnici**

Cilj svakog uspešnog upravljanja porodičnim poslovanjem je njegovo širenje i prerastanje u veću i složeniju organizaciju. Tada se javlja potreba da se uključe i pojedinci koji nisu članovi porodice.

Osnovni kriterijum pri ovom izboru je da je odnos članova porodice i ljudi koji sa njima nisu u srodstvu baziran na međusobnom poverenju. Veliki broj osnivača porodičnog biznisa ipak sa neodobravanjem gleda na ulazak pojedinaca “sa strane“ (autsajdera) u upravni odbor, iako je osnivač taj koji određuje koliko će odbor biti uključen u samo poslovanje.

Nezavisni upravni odbor može biti efikasan samo ukoliko je porodica koja je uključena u porodični biznis spremna da umanji svoju moć i kontrolu i ukoliko je spremna da odluke u poslovanju budu ispitane od strane odbora. Između porodice i nezavisnog upravnog odbora mora da postoji poštovanje mišljenja obe strane.

Osnovna odgovornost nezavisnog upravnog odbora je ustanovljavanje politike preduzeća i nadgledanje performansi menadžmenta. Porodica je odgovorna za rutinske operacije, ali i za donošenje sledećih važnih odluka vezanih za politiku odnosno samo funkcionisanje kompanije:

* menjanje područja poslovanja preduzeća,
* strateško planiranje,
* delovanje na poljima kao što su marketing, proizvodnja, investicije i finansijski menadžment
* promene organizacione strukture i
* odluke vezane za prodavanje biznisa ili dela njegove imovine, združivanja sa drugim preduzećima, preuzimanje drugih preduzeća i važne investicije.

NEIZVRŠNI DIREKTORI

U principu, neizvršni direktori treba da budu ljudi koji imaju radno iskustvo, odnosno karijeru u nekoj velikoj kompaniji i koji su se rano penzionisali (do 55-te godine ). Oni mogu da doprinesu u oblastima poput:

* definisanja ciljeva i vođenja kroz biznis,
* pomaganja porodici u rešavanju i saniranju nesuglasica,
* uske specijalnosti u nekim oblastima, i
* velike mreže kontakata koja mogu biti potencijalni izvori za novi biznis.

PRAVILAN IZBOR DOBRIH DIREKTORA

Generalno se od dobrog direktora očekuje da:

* bude pametan, temeljan, iskren i respektovan,
* poseduje znanja i veštine koja dopunjuju postojeća znanja zaposlenih u porodici.
* ne dugo odsutan sa poslovne scene
* objektivan.

Kada se jednom sastavi profil neizvršnog direktora koji je preduzeću potreban, sledeći korak je njegovo pronalaženje. Idealni kandidati su često prezaposleni, uspešni ljudi koji retko žele da prihvate posao za malu platu. Sa druge strane, veliki broj visokokvalifikovanih ljudi prihvata posao neizvršnog direktora u porodičnoj kompaniji radi sticanja određenog iskustva.

Veliki broj organizacija vodi registre ljudi koji su spremni da se uključe u posao neizvršnog direktora. Jedna od mogućnosti su i lični kontakti, ali treba biti veoma oprezan pri biranju bliskih saradnika i prijatelja kada se govori o poslovanju, jer oni možda nemaju objektivnost ili nezavisnost koja je preduzeću potrebna.

Kod zapošljavanja poželjno je pratiti sledeću proceduru:

1. tačno opisati prirodu samog posla;
2. navesti koje su potrebne sposobnosti i veštine;
3. uporediti osobine kandidata sa onim osobinama koje se traže za posao;
4. obaviti intervju sa kandidatom.

Intervju je uvek poželjno obaviti i ako mislimo da smo već pronasli pravu osobu. Potrebno je postavljati tačno formulisana pitanja, ali ne ograničiti kandidata da odgovara samo sa da ili ne.

Neka od tih pitanja su:

1. Koji je bio vaš posao u prethodnoj kompaniji?
2. Šta vam se u tom poslu najviše svidelo?
3. Šta vam se u tom poslu najmanje svidelo?
4. Kakve bi izmene u tom poslu izvršili?

Prvi izbor koji se napravi može biti i te kako važan jer znanja, veštine i iskustva pojedinaca koji su prvi izabrani treba da postave standarde na osnovu kojih će se birati budući kandidati.

FUNKCIONISANJE UPRAVNOG ODBORA

Uloga i odgovornosti nezavisnog upravnog odbora mora biti tačno definisana. Plate koje neizvršni direktori primaju treba da budu više kao nagrade, odnosno iskazana zahvalnost za njihovu pomoć pri poslovanju, nego plata. Sama visina novčane nadoknada zavisiće od veličine kompanije, prirode poslovanja i od učestalosti sastanaka upravnog odbora.

PROFESIONALNI SAVETNICI

Profesionalni savetnici (advokati, računovođe, bankari... ) koji nisu članovi porodice mogu umnogome da doprinesu većoj profesionalnosti kao i uspehu porodičnog poslovanja. Dobro izabrani i postavljeni na odgovarajuća mesta u kompaniji, oni mogu da uvedu nove veštine, iskustva i objektivnosti u poslovanje i u porodicu.

Porodice često ostaju lojalne savetnicima sa kojima su i ušle u biznis jer smatraju da su oni bili tu kada im je bilo najteže, odnosno kada je poslovanje počelo, a često ne žele ili nisu spremni da uvode promene. Stoga je važno s vremena na vreme izvršiti kontrolu, odnosno evaluaciju samog odnosa porodičnog preduzeća sa njihovim spoljnim savetnicima.

Od savetnika treba tražiti i prihvatati kreativne ideje. Ukoliko je on u mogućnosti da pruži pomoć preduzeću samo oko rutinskih poslova, onda je vreme za početak potrage za novim ekspertom u ovoj oblasti.

KONSULTANTI

Kada u kompaniji ne postoji stručnjak neophodno je koristiti usluge konsultanta. Pre zapošljavanja konsultanta potrebno je pričati sa onima koji su ranije koristili njegove usluge. Za konsultanta važi izreka „koliko si platio, toliko ćeš i dobiti“, pa je stoga važno uložiti trud u potrazi za odgovarajućim. Dobar konsultant treba da bude specializovan za mnoge oblasti, na primer u industriji, menadžmentu, specijalizovan u oblasti strateškog planiranja biznisa, kompjuterskih sistema...

POTREBE PORODIČNOG BIZNISA

Specijalni posrednik može biti velika pomoć pri rešavanju rivalstva unutar same porodice. Konsultant može doprineti razvoju i implementaciji strateškog plana porodičnog poslovanja i kada se potegne pitanje podele vlasništva. U tim situacijama savet specijaliste može da umanji mogućnost nastanka problema s obzirom da su ovakva pitanja često pod uticajem emocija. Porodica može da zatraži pomoć eksperta kada se radi o promenama u menadžmentu koje je neophodno izvršiti da bi se posao dobro obavljao u budućnosti, jer se problemi teško rešavaju sami od sebe, bez posredovanja nekog stručnog lica.

ZAKLJUČAK

Ključni predlozi kojih se treba pridržavati pri izboru kandidata na određenu funkciju u nezavisnom upravnom odboru:

* stvaranje odbora je od velike važnosti za porodično poslovanje ukoliko se želi dugoročan uspeh,
* odbor u poslovanje uvodi objektivnost i nova iskustva i „ primorava “ osnivača da sledi svoje planove i postupke,
* odbor treba da ostvari bliske odnose sa porodicom,
* odbor može da igra važnu ulogu u pružanju pomoći u rešavanju problema i poteškoća,
* neizvršni direktori mogu da obezbede usmeravanje biznisa, pružanje specijalističkih usluga kao i korisnih kontakata,
* savetnici mogu da doprinesu profesionalizmu poslovanja,
* njihov izbor treba da bude baziran na kompetenciji i prethodno pokazanim performansama,

Da bi porodični posao prerastao u složeniju organizaciju neophodna je pomoć eksperta. Kako preduzeće postaje veće i kompleksnije, vlasnici odnosno, osnivači biznisa moraju da teže manje centralizovanoj organizaciji. Ovaj zadatak je mnogo teži za porodični nego za neporodični biznis. Bez pomoći van samog preduzeća, efektivnost poslovanja i konkurentnost preduzeća mogu biti znatno umanjeni.

**28. Menadžment nasleđivanja**

**MENADŽMENT NASLEĐIVANJA**

Nasledstvo suočava osnivače porodičnih preduzeća sa kompleksnim nizom opcija prikazanim u sledećoj šemi:

ŠEMA 7.1. Opcije vlasnika

Izvor: Leach, P. , str. 148.

Svaka opcija nosi svoj set prednosti, mana, šansa i pretnji u zavosnosti od porodičnog preduzeća:

* Raspoloživost potencijalnih porodičnih i vanporodičnih naslednika koji su voljni i sposobni da nastave posao.
* Potrebe porodice (na primer, da je novac potrebno izvući iz posla da bi se nabavio za osnivačevo penzionisanje).
* Lično i korporacijsko određivanje poreza različitih opcija.
* Zdravlje i veličina preduzeća.
* Opšte komercijalno i poslovno okruženje u vreme nasleđivanja.

**IZAZOVI NASLEĐIVANJA**

Američko istraživanje koje je sproveo Jeffry Sonnenfeld sa Harvarda o načinima na koje različiti tipovi osnivača ostavljaju svoje preduzeće je pokazalo da je stil njihovog izlaska kritičan u određivanju koliko je sledeća generacija efektivno sposobna da rukovodi porodičnim preduzećem. Sonnenfeld je zaključio da se stilovi odlaska mogu grupisati mu četiri kategorije, koje je on nazvao vladari, generali, ambasadori, i upravnici. Glavne karakteristike svake od grupa su sažete u Tabeli 7.1.

Tabela 7.1 Četiri stila odlaska

1. Vladari

Ne napuštaju kancelariju sve dok ne umru ili u slučaju pobune unutar preduzeća.

2. Generali

Primorani su da napuste kancelariju, ali prave zaveru za svoj povratak i brzo se vraćaju iz penzije da „spasu“ preduzeće.

3. Ambasadori

Elegantno, bez poteškoća napuštaju kancelariju i često pomažu kao mentori (posle penzionisanja).

4. Upravnici

Vladaju u ograničenom roku kancelarijom, penzionišu se, i priključe se drugim profesionalnim izazovima.

Izvor: Leach, P. , str. 151.

**OTPOR PLANIRANJU NASLEĐIVANJA**

U pionirskom istraživanju u ovoj oblasti koje je sproveo profesor Ivan Lansberg sa Jejla identifikovan je niz prepreka u planiranju nasledstva, kategorisanih u one koje su povezane sa osnivačima, porodicom, zaposlenima, i opštim okruženje u kojem firma deluje.

**Osnivač**

Osnivačse često suočava sa silnim psihološkim odvraćanjima od planiranja svog penzionisanja:

* *Strah od smrti.*
* *Nevoljno prepuštanje kontrole i moći.*
* *Gubitak identiteta.*
* *Predrasude protiv planiranja.*
* *Nesposobnost odabira među decom.*
* *Strah od penzionisanja.*
* *Ljubomora i rivalstvo.*

**Porodica**

Porodica predstavlja drugi izvor pritisaka u želji za izbegavanjem teme, zbog:

* Otpora supružnika prema promenama.
* Porodičnih tabua.
* Drugi porodični faktori i duboko ukorenjene psihološke brige.

**Radnici i faktori okruženja**

* Zadovoljstto na radu i sigurnost posla mogu biti dovedeni u pitanje
* Ekonomska i politička nestabilnost poslovnog okruženja.

**USPEŠNO UPRAVLJANJE TRANZICIJOM**

Najuspešnije tranzicije jesu one koje rezultiraju uspostavljanjem partnerstva sa sledećom generacijom, baziranih na međusobnoj odgovornosti, poštovanju i obavezama. Glavni elementi u ovom partnerstvu su navedeni u tabeli 7.2.

Tabela 7.2 Kontrolna lista saveta za sprovoženje procesa nasleđivanja

* Počni planiranje rano
* Ohrabri među-generacijski timski rad
* Napravi pisani plan nasleđivanja
* Uključi porodicu i kolege u svoje razmišljanje
* Iskoristi prednosti spoljašnje pomoći
* Ustanovi proces obuke
* Plan za penzionisanje
* Učini penziju pravovremeno i nesumnjivo

Izvor: Leach, P. , str. 157.

**ODABIRANJE NASLEDNIKA**

Vlasnici porodičnih preduzeća morali bi da se odupru iskušenju da favorizuju naslednike samo zato što su oni po njihovoj sopstvenoj slici i prilici. U procenjivanju kandidata, trebalo bi postaviti sledeća važna pitanja:

* Da li su odani misiji kompanije?
* Da li imaju sposobnosti da vode kompaniju ?
* Mogu li da misle nezavisno i dobro rasuđuju?
* Da li imaju talente za rukovođenje i motivisanje drugih?

**Koga izabrati?**

* *„Logični“ naslednik*
* *Izbor između „jednakih“*
* *Nemojte prevideti ćerke*
* *Zetovi/snaje kao naslednici*
* *Postojanje više porodičnih celina*

**Ako nema kvalifikovanog naslednika?**

Ako zaključite da ima malo šanse za uspešnu tranziciju menadžmenta na sledeću generaciju, trebali bi razmisliti o nekim drugim mogućnostima:

* *Deljenje posla*
* *Prodaja kompanije*
* *Imenovanje van-porodičnih menadžera*
* *Zapošljavanje „mosta“(*profesionalni menadžer).

***Manadžement nasleđivanja: Ključni predlozi***

* Osnivači trebaju dobro struktuiran i sistematičan pristup planiranju nasleđivanja ako su spremni da savladaju poriv da ništa ne rade.
* Počnite planirati rano, uključite porodicu i kolege i iskoristite pogodnost spoljne pomoći.
* Dozvolite da vaša deca znaju da ćete pozdraviti njihov ulazak u preduzeće, ako je to i njihova odluka.
* Ipak, raščistite da ćete razumeti i pružiti podršku ako odaberu druge karijere.
* Ako deca žele da se pridruže ohrabrite ih da steknu radno iskustvo prvo u nekoj drugoj radnoj organizaciji.
* Kad se pridruže, obezbedite im relevantan i koristan program obuke koji im dozvoljava da postignu svoj najviši potencijal.
* Odaberite naslednika što pre i što je moguće ranije i postavite ciljani datum za vaše penzionisanje.
* Ovo bi trebalo da bude dovoljno unapred da vaš naslednik i svi ostali mogu planirati i pripremiti se za to.
* Jednom kad ste utvrdili konačan datum, pridržavajte ga se.

**Vežbe**

Obraditi 1 ili 2 porodične firme po izboru i prepoznati 1 ili 2 upravljačka izazova koji se odnose na orijentaciona pitanja UPP

<https://www.vps.ns.ac.rs/zaposleni/tatjana_djuric_kuzmanovic/>

[Orijentacione teme](https://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2018/04/Orijentacione-teme-master-UPP-2018.docx)

Napisati o tome kratak esej i poslati na mejl [tanjadjk@eunet.rs](mailto:tanjadjk@eunet.rs)

Studenti koji su uradili eseje pišu seminarske radove na dogovorenu temu i uz preporučenu literaturu i šalju na komentar i ocenu.

Studenti koji su uradili i esej i seminarski rad pristupaju izradi studija slučaja odabrane porodične firme iz eseja.

Radujem se vašim radovima i pitanjima. Čuvajte se!