**12. predavanje i vežbe UPP 7.05.2020**

**Predavanje**

Proučiti sledeće gradivo sa spiska pitanja:

29. Perspektiva dece u porodičnom biznisu, priključiti se ili ne, značaj spoljnjeg iskusta

30. Finansijska bezbednost, prepustanje kontrole, ponovno izgrađivanje finansijske sigurnosti

31. Prodaja biznisa i strategije izlaska, prepuštanje poslovanja, primena plana procene

LITERATURA

1. Leach P., Bogod T. (1999.) Guide to The Family Business, BDO Stoy Hayward, ch. 8, p. 172-184. i 9 p. 185-201 i/ili

2. Leach P. (2007.) Family Business, The Essentials Paperback, Profile books, ch. 6, p. 71-88. i 9. 178-197.

**29. Porodični biznis sa gledišta dece - potencijalnih naslednika upravljača porodičnim poslovanjem**

Odnos između generacija u porodičnom biznisu je naročito važna tema u okolnostima prenosa vlasništva. Tada se prednosti i mane pridruživanja porodičnoj firmi od strane dece, naslednika, veoma pažljivo procenjuju.

**Pridružiti se ili ne?**

Naslednici se, po pravili, suočavaju sa nizom pitanja koja se odnose na rad u porodičnoj firmi, kao što su:

* Da li ću moći da živim u skladu sa osnivačevim očekivanjima?
* Da li ću biti sposoban da ostvarim sopstvenu nezavisnost i slobodu u odlučivanju, ili ću uvek poslovati u senci vlasnika?
* Kako ću izaći na kraj sa vlasnikom kada moramo blisko da sarađujemo svaki dan?
* Mogu li uspostaviti poslovan odnos sa braćom i sestrama, ili će biti praviše prepirki i konflikata?
* Da li će me zaposleni poštovati?

**ZA i PROTIV ulaska u porodični biznis**

Deca koja se odluče na ostanak u u porodičnom poslovanju imaju jedinstvenu priliku da ostvare svoje izazove i obogate svoju karijeru. Prednosti situacije u kojoj se nalaze su očigledni:

* Biznis je već osnovan i posluje, što nudi poslovnu sigurnost i verovatno privlačan paket plaćanja i nagrada,
* Jedinstvena radna atmosferu i „osećaj pripadnosti“,
* Dodatna finansijska potpora za zajednički uspeh, za one koji su stabilni i pouzdani,
* Mogu da donose odluke veoma brzo,
* Članovi porodice uživaju specijalan status u firmi i van nje,
* Jednog dana mogu postati vlasnici preduzeća.

Ipak, postoji cena koja mora biti plaćena za sve ove prednosti:

- Porodični biznis obično nije diverzifikovan, te je lako ranjiv ako dođe do opadanja na nekim tržištima.

- Postoji sumja da li će biznis opstati na duge staze,

- Pogrešni razlozi pristupanja (tražeći „sigurnu luku“),

- Emocionalna složenost života u porodičnom biznisu.

Bitno je da se planira i prodiskutuje mogućnost takve karijere sa osnivačem, dobijete njegova podrška, ali i da se probaju druge alternative. Takođe, sami osnivači su oprezni kada gledaju na svoju decu kao automatske naslednike biznisa.

**Važnost iskustva stečenog van porodičnog biznisa**

Zlatno pravilo glasi da bi, pre nego što se pristupi porodičnom biznisu, deca trebalo neko vrema da rade i da se dokažu u spoljnjem svetu. Postoje brojni razlozi za to:

* Samopoštovanje i pouzdanost
* Šire poslovno iskustvo
* Verodostojnost sa zaposlenima koji nisu članovi porodice
* Ojačan sopstveni kredibilitet.

Piter Dejvis sa *Wharton Business School,* ispričao je zanimljivu priču o tome kako, na početku svake godine na akademiji, objašnjava fundamentalan značaj vanporodičnog poslovnog iskustva svojim novim studentima iz sveta porodičnog biznisa. Tokom studija, on naglašava značaj tog iskustva i diskutuje o svim prednostima koje su navedene ovde, a zatim, na kraju semestra ih pita: “Dobro, od vas 25 koji studirate ovde, koliko će otići negde da prvo stekne malo iskustva, pre nego što se priključi u porodični biznis?“ Obično samo tri ruke budu podignute. Dejvis ih onda upita:“A šta je sa ostala 22 studenta - zar niste slušali?“, i onda usledi odgovor:“Profesore, ne razumete, moj slučaj je poseban.“

Dakle, mnogi ljudi misle da je njihov slučaj poseban, i da imaju jedinstveno važne razloge zbog kojih moraju da uđu porodičnu firmu odmah nakon studiranja. Ako se pronađete da i vi ovako razmišljate, bolje ponovo razmislite.

**Rad u porodičnom biznisu**

Veoma je bitno da se planira napredovanje u obuci i obrazovanju u okviru porodičnog biznisa. U toku prvih nekoliko godina, glavni cilj će biti da naučite što više o poslovanju. Razvijanje struktuiranog plana sa osnivačem i raspodela vremena za svaki deo porodične firme, kako bi kroz to naučili što više, pomaže da odlučite koji deo poslovanja je od najvećeg značaja za vas.

Isto tako je važno i šire sagledavanje kompanije i delatnosti u kojoj preduzeće posluje. Koja je misija preduzeća i koliko dobro firma radi kako bi postigla ove bitne ciljeve? Koji plan ima za narednih tri do pet godina? Koje su njene glavne snage i slabosti? Kako je firma pozicionirana u svojoj grani privrede? Koji su njeni glavni konkurenti? Da li se ta grana industrije širi ili smanjuje, i gde će preduzeće biti za pet godina?

Evo nekoliko smernica o radu na poslu:

* *Tražiti mentora.*
* *Radite na tome da uspostavite sopstveni identitet.*
* *Stecite poštovanje ostalih zaposlenih.*
* *Igrajte oprezno.*
* *Izbegavajte suparništvo sa braćom i sestrama,*
* *Pripremite se za nasleđivanje*

Idealan rezultat bi bio kada bi postepeno preuzimali sve više odgovornosti tako da prihvatanje rukovodstva, kada za to dođe vreme, predstavlja prirodni tok stvari, a ne iznenadnu promenu. Ako, umesto vas, drugi član porodice ili neko spolja bude izabran za sledećeg generalnog direktora, vi bez obzira na to morate biti spremni da mu pružite punu i otvorenu podršku, ili budite spremni da tražite druge poslovne mogućnosti van porodične firme.

**Odnos sa osnivačem**

Veoma je važno da se ne previde problemi i konflikti koji mogu nastati između osnivača i njegove dece. Ako uživate u vremenu koje provodite sa svojim ocem, i vaš karakter, motivacija i očekovanja su u skladu sa njegovim, možete uživati u izvanredno bliskom i produktivnom zajedničkom poslovnom životu. Ali, u drugoj krajnosti, ako ne delite kompaktibilan pogled na stvari i postoji previše konflikata između vas, zajednički rad može postati prava noćna mora za oboje.

**Uklanjanje razlika**

Kada postoji konflikt kao problem, bez obzira koliko je ozbiljan, bitno je da shvatite da preduzetno orijentisani očevi mogu delovati nesposobni da reše i sopstvene dileme. Bez obzira na starosnu razliku, oni teže da budu strogi i teško im je da razumeju da kada su suočeni sa drugim, podjednako dobrim mišljenjem i shvatanjem stvarnosti, neće ispasti slabići ako ga prihvate. Zbog toga će mnogo odgovornosti pasti na vaša pleća dok pronađete rešenje, i trebaće vam zreo i strpljiv pristup da to rešite.

Veoma je važno da zapamtite da pogled na život uopšte, i na biznis kao poseban deo, vašeg oca i vas, je sklon da bude bitno različit:

* Vaš otac pripada različitoj generaciji.
* Vi možete misliti da je vaš posao prerastao postojeću organizacionu stukturu. Otac može videti nedovoljno razloga da se menjeju metode koje su se dokazale kao efektivne, ili mu se promena može učiniti kao pretnja njegovoj sposobnosti da drži stvari pod kontrolom i da će ograničiti njegovu kreativnost i fleksibilnost.
* Vi ste se pridružili već utvrđenom biznisu i možete identifikovati šanse za rast - nastupom u novoj proizvodnoj sferi, ili zaduživanjem. Međutim, prioriteti vašeg oca su više skoncentrisani ka očuvanju biznisa i zaštiti postignute finansijske sigurnosti.
* Verovatno ćete približavanje vašeg oca penziji videti kao njegovu zasluženu nagradu za naporan rad tokom života i za dostignuće u uspešno izgrađenom biznisu. Ali, vaš otac odlazak u penziju može videti kao gubitak autoriteta, statusa i samopoštovanja.

Vaše vrednovanje ovih različitih pogleda treba da vam pomogne da razumete kada i kako one mogu da dovedu do sukoba. Ali i da razvijete strategije, zasnovane na strpljenju i diplomatiji, koje će minimizirati njihov potencijal da dovedu do konflikta.

**Vaša uloga u procesu penzionisanja osnivača, sugestije:**

* Ako se vaš odnos sa ocem zasnivao pretežno na poslovnoj bazi, pokušajte da ga bolje upoznate: provodite više vremena zajedno, zainteresujte se za neko od njegovih interesovanja, i tako dalje.
* Pokušajte da shvatite šta odlazak u penziju znači za vašeg oca. Ohrabrite ga da govori o svojim očekivanjima i strahovima.
* Pomozite mu da sastavi i implementira detaljan plan prenosa vlasništva.
* Budite saosećajni, i sarađujte sa njim tako što ćete mu se obraćati oko glavnih stvari. Iskreno cenite važnost njegovih dostignuća.
* Ako je zabrinut da će se njegova korisnost za firmu završiti kada se penzioniše, stavite mu do znanja da će vam i dalje trebati njegova podrška i savet, i koje su koristi njegovog iskustva.
* Razmotrite načine da on i dalje bude uključen u biznis i nakon što se penzioniše, premda će poslovna odgovornost preći na vas. Neke od mogućnosti uključuju da postane predsednik odbora, savetnika i mentora u kompaniji, ili možda da iskoristite njegove veštine za započinjanje novog poslovnog poduhvata firme.

Jasna strategija kao što je ova, zasnovana na komunikaciji i razumevanju problema, obezbeđuje zajedničku osnovu na kojoj možete očuvati konstruktivan odnos sa ocem, kao i da mu pomognete da prebrodi glavne emocionalne teškoće prilikom procesa prenosa vlasništva.

**Ključne sugestije iz perspektive dece:**

* Pre nego što pristupite porodičnom biznisu, prodiskutujte sa vlasnikom o očekivanjima i drugim mogućnostima za karijeru.
* Ako se pridružite, budite sigurni da je to zato što ste se obavezali, a ne zato što se to očekivalo ili je to bila najlakša opcija.
* Prvo steknite poslovno iskustvo van porodične firme. To će vam pomoći da razvijete objektivan pogled na sopstvene talente i sposobnosti, i učiniće vas efektivnijim ako sa pridružite.
* Jednom kada počnete da radite u porodičnoj firmi, utvrdite isplaniran program obuke koji obuhvata sve aspekte biznisa.
* Pokažite da ste voljni da naporno radite.
* Steknite poštovanje zaposlenih svojim ponašanjem i angažovanjem na poslu, a odbijte posebne privilegije.
* Porazgovarajte sa ocem o njegovim brigama i pomozite mu da pripremi plan nasleđivanja.

30. Finansijska bezbednost, prepustanje kontrole, ponovno izgrađivanje finansijske sigurnosti

Finansijska sigurnost je važna za uspešno penzionisanje vlasnika porodičnog posla. U ovom poglavlju, stoga, cilj je istražiti načine za obezbeđenje finansijske sigurnosti vlasnika tokom penzije, kao i kako prodati poslovanje, ako je to ono što želi da uradi. Mehanizmi poput akcijskih kupoprodajnih ugovora koji omogućavaju otkup od porodičnih akcionara mogu biti presudni u rešavanju komplikacija više porodičnih vlasništava koji teže rastu, kada porodična firma dostigne treću generaciju za sobom.

Ako ste posedovali porodični posao dugo vremena, možda ste postali naviknuti na znatnu platu, zajedno sa paketom vrednih beneficija kao što je službeni auto, privatno medicinsko osiguranje, itd. Stoga, ako su većina vaših sredstava vezana za kompaniji (kao u slučaju mnogih vlasnika porodičnog posla), vaš penzioni prihod će uveliko zavisiti od sposobnosti naredne generacije da vode poslovanje uspešno.

NOVAC UNUTAR ILI VAN POSLOVANJA?

Finansijski deo je presudni sastojak uspešnog penzionisanja i postoje dve opcije najboljeg rešenja za vlasnika:

1. stalno uzimanje novca iz poslovanja tokom perioda mandata, ili

2. da ostave novac za penzionisanje.

Program povlačenja gotovine iz poslovanja (u finansijske planove penzije, polise životnog osiguranja, šeme štednje, itd.) može, dugoročno, predstavljati značajan odliv firminih resursa i može ozbiljno oslabiti kompanijske finansije. Građenje balansnog odeljka umesto toga, međutim, samoeksponira vlasnika riziku. Ne postoji očigledno dobro ili loše rešenje. Mnogo zavisi od individualnih okolnosti. Sa tačke gledišta vlasnika, program dugoročnog gotovinskog povraćaja nudi tri važne prednosti:

1. Štiti vlasničko lično bogatstvo od poslovnog neuspeha,
2. Onemogućava vlasnika da širi svoja sredstva, oslobađajući novac za investicije u balansnom i diverzifikovanom portfoliju.
3. Vlasnik može maksimizirati investicioni povraćaj obrtanjem tržišta kad se pojave prilike.

Moguće je usvojiti strategije koje predstavljaju sredinu između ekstrema stalnog povlačenja novca i građenja balansnog polja. Primer ovog jeste poslovno vlasništvo. Vlasnik uzme privatni zajam da finansira kupovinu vlasništva potrebnog za posao i onda to upotrebi u poslu. Zajam je osiguran fondom vlasničke penzije, tako da će kapital biti vraćen za penziju. Ova kapitalna vrednost je bila građena u korist vlasnika direktno, a ne poslovanja. Druge mogućnosti uključuju, na primer, kupovinu vlasnikovih akcija od strane kompanije, delimična likvidacija i prodaja akcija deci koja tu i rade. Postoji toliko opcija, a sve moraju biti procenjivane na osnovu individualnih i poslovnih okolnosti i specijalizovana pomoć treba biti iskorišćena pre donošenja bilo koje odluke. Poreski profesionalci, poslovni savetnici i stručnjaci ličnih finansijskih planiranja su pravi za njih, njihove porodice i posao.

PRODAJA POSLOVANJA

Ako vlasnik nema unajmljene, zainteresovane (ili sposobne) da preuzmu porodičnu firmu, ili možda, nema dovoljno sredstava zavisnih od poslovanja da obezbedi penzionisanje, ili ako, jednostavno, odluči da je vreme da započne novo udruženje, onda prodaja posla može biti najbolje rešenje.

Reč je o teškoj odluci u kojoj se moraju pažljivo izvagati argumenti. Neki preduzetnici su sposobni da počnu posao, izgrade ga, prodaju i počnu iznova, zauzimajući nestrastven pogled na prirodu i rezultate svojih podviga. Za većinu vlasnika, međutim, nije lako:

1. Zajedno sa novčanom investicijom, vremenom i energijom tokom godina u postavljanju posla, unose se i emotivne investicije.
2. Porodično poslovanje ima jedinstvene karakteristike koje će, verovatno, biti dovedene u pitanje.
3. Mnogi zaposleni mogu imati osećaj izdaje ako kompanija bude prodata – naročito ako je prodata konkurentu.
4. Teško je prihvatiti kada kupac odluči da radikalno promeni kompaniju – sa novom korporativnom filozofijom, repozicioniranjem u drugačiji tržišni sektor, itd.

Neki razlozi za prodaju

|  |
| --- |
| ∙ nedovoljna lična likvidnost  ∙ potreba za finansiranjem penzije  ∙ ekonomska i industrijska konsolidacija  ∙ postiglo se sve što se moglo  ∙ o(p)stajanje je previše rizično  ∙ primljena je odlična ponuda  ∙ nedostatak interesa u sukcesivnom procesu  ∙ zainteresovani ste, ali nema sukcesora  ∙ siromašne prognoze za porodične odnose  ∙ vođstvo gubi interes  ∙ da bi se dokazalo da se može uraditi ono što se hoće |

Neki razlozi za ne prodati

|  |
| --- |
| ∙ posao je postao deo porodice  ∙ važnost nasleđa  ∙ najbolja dostupna dugoročna investicija  ∙ prilika za decu  ∙ ne želeti da deca naslede mnogo novca  ∙ poslovanje je „admiralski brod“  ∙ važno je za zaposlene  ∙ nešto smisleno za raditi |

GLAVNE OPCIJE PREPUŠTANJA KONTROLE

1. Likvidacija poslovanja
2. Trgovinska prodaja
3. Akcionarska flotacija
4. Menadžment - otkupljivanje
5. Planovi vlasništva akcija zaposlenih.

Ključni predlozi:

- Financijska sigurnost je važan element u vlasničkoj pripremi za uspešnu penziju. To se može postići, bilo unutar ili izvan, poslovno ili prodajom.

- Mnogi vlasnici zanemaruju vlastite finansije. Neophodno je zaposliti ličnog finansijskog savetnika, kao i konsultanta za porez na poslovanje da vam pomogne oko planiranja za penziju.

- Budite spremni na činjenicu da prodaja porodičnog posla može biti emotivno teža nego što ste očekivali.

- Dok neki vlasnici mogu biti srećni, većina radnika će biti nezadovoljno.

- Možda niste najbolja osoba za ugovaranje prodaje Vašeg poslovanja. Razmislite o zapošljavaju profesionalaca.

- U zavisnosti od vaših okolnosti, važni lični i komercijalni ciljevi mogu se postići prodajom kroz likvidaciju, trgovinsku prodaju, flotaciju, manadžment otkupljivanja ili za ESOP. Pri razmatranju bilo koje od tih opcija, stručna pomoć je neophodna.

- Kupoprodajni sporazumi mogu se koristiti za rešavanje mnogih komplikacija koje su posledica višestrukih porodičnih vlasništava nad poslom.

**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!

Podsecanje za kolokvij - Obaveštenje za kolokvij – zadatak iz UPP

Poštovane kolege,  
U skladu sa obaveštenjem pomoćnice direktorke za nastavu dr Slobodanke Jovin da se s obzirom na vanrednu situaciju u kojoj se nalazimo i nemogućnost održavanja redovne nastave, kolokvijuma i ispita, i poeni za kolokvij stiču on line  
vaš zadatak za kolokvij je sledeći:  
**samo tokom 7. maja do 24h**  
očekujem da na 2 stranice (ukupno) odgovorite na dva od tri kolokvijalna pitanja (po vašem izboru) i pošaljete urađen zadatak na moj mejl [tanjadjk@eunet.rs](mailto:tanjadjk@eunet.rs)  
Kolokvijalna pitanja  
1. Kooperativni i nekooperativni pregovarački modeli raspodele resursa u domaćinstvu  
2. Definicija i karakteristike porodične firme – Jake i slabe strane (IFC)  
3. Faze rasta u porodičnoj firmi (IFC)

Srećan rad i srdačan pozdrav  
Dr Tatjana Đurić Kuzmanović