

Izbor strategije vlasnika porodičnih kompanija za izbegavanje faze opadanja životnog ciklusa

SINIŠA M. ARSIĆ, Univerzitet u Beogradu,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Prethodno saopštenje
UDC: 005.51:334.722.24
005.334:005.41
DOI: 10.5937/tehnika1801125A

Motivacija za ispitivanje i upoređivanje faza životnog ciklusa porodičnih kompanija proističe iz činjenice da su 60% svih MSP u EU upravo porodične kompanije, proizvođači 50% svih radnih mesta. Nameće se logičan zaključak da je većina poslovne aktivnosti razvijenih zemalja proizvod direktnog ili indirektnog rada porodičnih kompanija. Premda su brojna istraživanja tretirala specifičnosti faza životnog ciklusa kompanija, kao i pravila poređenja između kompanija, retko koja studija je tretirala koje promenljive najavljuju fazu opadanja nezavisno od vrste kompanije. Preciznije, definisanje načina i plana za izbegavanje faze loših poslovnih rezultata nije bilo moguće predvideti u dosadašnjoj literaturi. Primenom alata klasifikacije (stablo odlučivanja), načinjen je pokušaj da se različita viđenja svetskih autora o ovoj temi uvrste u ovo istraživanje, i to na inovativan, merljiv i fleksibilan način. Istraživanje je sprovedeno na uzorku porodičnih kompanija u Srbiji, a potencijalno će biti prošireno na region.

Ključne reči: klasifikacija, porodična kompanija, životni ciklus

1. UVOD

Kao i u svim aspektima stvarnosti i zakonitostima života, životni ciklus organizacija sastoji se od nekoliko faza koje vrlo jasno karakterišu put od formiranja do prestanka funkcionisanja ili promene oblika. Postojeća literatura razmatra od tri do deset faza životnog ciklusa, a svaku fazu karakterišu promenljive koje parametarski pozicioniraju kompaniju, ali i pored performanse kompanija u istoj fazi životnog ciklusa. Najčešće se navode faze nastanka, rasta (ekspanzije), uspeha (konsolidacije), zrelosti i na kraju stagnacije i opadanja (prestanka postojanja) [1], [2], [3], [4]. Nasuprot njima, postoje istraživanja koja negiraju postojanje faza životnog ciklusa porodičnih kompanija, ali ona su manjinskog značaja i obima [5]. Namera ovog istraživanja je da pruži odgovor na sledeće istraživačko pitanje:

„Da li je moguće definisati preporučenu strategiju na osnovu koje bi porodične kompanije mogle da izbegnu fazu opadanja životnog ciklusa?“

Kako bi bio utvrđen odgovor, prvo je potrebno istražiti prethodne zaključke svetskih autora, a zatim is-

pitati nedostatke u postojećoj literaturi putem empirijskog istraživanja. Analiza realnih porodičnih kompanija možda neće u potpunosti zatvoriti jaz u postojećoj literaturi, ali će sasvim sigurno otvoriti novu temu za dalja istraživanja.

Sledeće poglavlje bavi se teorijskim pregledom najvažnijih stanovišta o pojedinačnim fazama životnog ciklusa. Metodološka definicija primenjene klasifikacije je prikazana u trećem poglavlju. Rezultati klasifikacije i analiza su prikazani u četvrtom poglavlju. Zaključak i najava budućih istraživanja su dati u poslednjem poglavlju.

2. TEORIJSKI PREGLED KLJUČNIH ASPEKATA OPSTANKA PORODIČNIH KOMPANIJA

Pre samog razmatranja varijabli po fazama životnog ciklusa, neophodno je imati u vidu osnovnu ulogu vlasnika u samoj definiciji porodičnih kompanija - većina prava za donošenje odluka je u rukama osnivača porodične kompanije, ili njegovih članova porodice [6], [7]. Empirijski i teorijski to je potvrđeno u mnogo istraživanja. Pa tako Martin [8] navodi da porodične kompanije teže ka centralizovanju donošenja odluka (u odnosu na neporodične kompanije), Puri i Robinson [9] mere ekonomsko dobrostanje države preko poslovnih rezultata porodičnih kompanija koje posluju na tim tržištima, Erbetta sa saradnicima [10] u svom istraživanju navodi kako postoji direktna korelacija

Adresa autora: Siniša Arsić, Univerzitet u Beogradu,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154
e-mail: arsa.arsa@hotmail.com
Rad primljen: 22.11.2017.
Rad prihvaćen: 04.12.2017.

između porodičnog vlasništva i performansi kompanije, u okviru specifične industrije i tržišta, dok Kellermans [11] zaključuje da je inovativnost u određenim slučajevima direktno sponzorirana i inicirana od strane top menadžmenta (vlasnika) porodične kompanije.

Prema istraživanju Matijaša [12], prva faza životnog ciklusa porodične kompanije traje između 15 i 25 godina i u tom periodu je jako veliki stepen propadanja porodičnih kompanija. Na različitim tržištima širom EU primetna je izuzetna stopa neuspešnosti porodičnih kompanija. Matijaš [12] navodi da „u Španiji 80-90% porodičnih kompanija propadne tokom prvih pet godina poslovanja. Takođe, na evropskom nivou je taj broj prilično visok – 60-90%, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama nešto bolja situacija.“

Evropsko tržište beleži znake oporavka u poslednje tri godine - 75% ispitanih vlasnika porodičnih kompanija su optimistični u prognozama budućnosti, dok dve trećine ispitanih već beleži značajno bolje rezultate nego pre samo godinu dana [13].

Littunen i Hyrsky [14] u svom istraživanju porodičnih i neporodičnih kompanija navode da su preduzetničke veštine vlasnika ključ opstanka porodične kompanije i omogućavanja ulaska u fazu ekspanzije. Hamelin [15] dopunjuje, sa zaključkom da mnoge porodične kompanije planski i konzervativno pristupaju strategiji rasta svog poslovanja, da bi ga učinili postojanjim u vremenu krize. Porodične kompanije koje, nakon što prebrode inicijalne probleme tokom faze osnivanja, pokušavaju da značajno investiraju kako bi ušle u fazu ekspanzije (rasta).

Patel i Christman [16] navode da je odlučujući faktor intenziteta i oblika investiranja zapravo činjenica da li performanse kompanije prevazilaze aspiracije u momentu donošenja odluke. Takođe, ukoliko faza ekspanzije podrazumeva internacionalizaciju poslovanja (izvoz proizvoda i usluga), porodične kompanije ne smatraju rizik od imitacija presudnim ograničenjem prilikom širenja van granica matičnog tržišta [17], dok u [18] je pokazano da fokus na izvoz dokazano utiče na veću produktivnost rada. Dalje, kompanije koje više izvoze beleže viši nivo inovacione aktivnosti [19], dok osvajanje novih tržišta neretko prouzrokuje i stvaranje novih kompanija [20].

Laforet [21] zaokružuje celinu navodeći da „mlada“ porodična kompanija sprovodi inovacije i ulazi u fazu ekspanzije poslovanja pod velikim uticajem stanja na matičnom tržištu, trendova u industrijskom sektoru, dugoročne orijentacije i statusa ostvarenja trenutnih poslovnih ciljeva.

Takođe, porodična kompanija će se lakše odupreti ekonomskoj krizi ukoliko se radi o prvoj generaciji postojanja, jer će vlasnik lakše preuzeti rizik nego u slučaju višegeneracijskog biznisa [22]. Tri četvrtine

anketiranih EU porodičnih kompanija trenutno intenzivno investiraju (najviše u digitalizaciju) kako bi ostvarili kratkoročnu strategiju rasta [13].

Istraživanje koje je sproveo PwC [23] ističe kao ključne varijable za zadržavanje u fazi zrelosti- profitabilnost i projekte koji se prioritizuju prema tome da li obezbeđuju dugoročnost poslovanja, dok je stabilnost radnog mesta za porodične članove, kao i kreiranje novih poslova, na dnu prioriteta. Kao najveći kontinuirani interni izazov ostanku porodičnog poslovanja u fazi zrelosti (i izbegavanju faze opadanja) navodi se potreba za konstantnim inovacijama (proizvoda, procesa, usluga), samim tim dovodeći do kraćih inovacionih ciklusa i bržem roku dostizanja komercijalizacije (time to market), kao glavnim merilima uspeha projekta. De Massis i saradnici [24] navode da fazu stabilnosti poslovanja karakteriše i povećanje broja vlasnika kompanije ili udela manjinskih vlasnika („podela kolača“), što negativno utiče na buduće performanse porodičnog biznisa.

Kako bi se porodično poslovanje održalo u fazi zrelosti i možda diverzifikovalo u nekom novom pravcu razvoja, potrebno je na vreme pripremiti planove nasleđivanja, čak 82% ispitanih vlasnika potvrđuje takav vid pripreme [13]. Dodatno, sve značajniji trend je i prodaja kompanije ili udruživanje s nekom većom, najčešće neporodičnom. Da li u tom slučaju dolazi do međuticaja između porodične i neporodične kompanije, u pogledu trenutnih faza životnog ciklusa, to nije detaljnije istraženo u postojećoj literaturi.

Nakon perioda stabilnosti porodične kompanije se nalaze na prekretnici i ukoliko manjka novih faktora rasta, uglavnom kompanije zapadaju u fazu stagnacije i posledično u fazu opadanja poslovne aktivnosti. U istraživanju Millera i saradnika [25] navodi da porodične kompanije dolaze u ovu problematičnu fazu usled konzervativnih strategija rasta, ili čak usled taktike izbegavanja rasta poslovanja. Dalje, obično je to idealan period za realizaciju svih pretnji po poslovanje kompanije. Parikh [26] navodi da su glavne pretnje (uzroci) ulaska u fazu stagnacije nespremnost za promene, prevelika uloga vlasnika porodične kompanije, tolerancija za osrednjost u radu članova porodice, kao i sveukupni nedostatak strateške perspektive. Zaniowska [27] dopunjuje Parikhove zaključke pronalazeći vezu između nedostatka kapitala za internacionalizaciju poslovanja i ulaska u fazu stagnacije. Na kraju, ključni uzrok ulaska i zadržavanja u fazi stagnacije jeste ograničenost pristupa resursima, jer ta činjenica onesposobljava kompaniju da podrži inovacione projekte [28].

Shafiyoon i Mansouri [29] vide fazu opadanja kao posledicu nedostatka dugoročnog planiranja, discipline (usled porodične bliskosti), arbitracije između

nesuglasica u porodici koje se prelivaju na poslovanje kompanije.

Međutim, Liach [30] navodi da pri razmatranju faze opadanja ne postoji statistička značajnost u smanjenoj inovacionoj delatnosti pri posmatranju porodičnih u odnosu na neporodične kompanije - ukoliko recesija vuče nadole privredu, to utiče podjednako na sve kompanije. Dok, Decker i Gunther [31] zaključuju da kako raste udeo vlasništva porodice tako opada output inovacione delatnosti, što može biti ograničavajući faktor za sprečavanje ulaska u krizu i pad poslovne aktivnosti. Oko 60% vlasnika razmatra ili je već angažovalo profesionalnog menadžera za direktora porodičnog biznisa, kako bi osigurali izbegavanje ulaska u fazu opadanja životnog ciklusa [32].

Goldberg [33] navodi smrt osnivača porodične kompanije kao glavni uzrok propadanja porodične kompanije. Blook [34] nadopunjuje sa tvrdnjom da se kroz smenu generacija menadžment porodične kompanije pogoršava i produbljuje fazu opadanja životnog ciklusa. Sporni parametri su nepostojanje planova o nasleđivanju kompanije, loše strateško planiranje i uloga porodice u poslovanju porodične kompanije. Kao prilog ovom istraživanju, Fernandez-Araoz [35] i Stalk i Foley [36] navode da 30% porodičnih kompanija pređe uspešno u drugu generaciju, a samo 10% dočeka treću generaciju, tako da se može smatrati da je za izlazak iz faze opadanja i prelazak u novu fazu rasta ključna dobra tranzicija i plan nasleđivanja.

Na osnovu pregleda velikog broja referenci [37], [38], [9], [39], [40], može se pretpostaviti da set varijabli (atributa) dovoljan za svrstavanje porodične kompanije u pripadajuću fazu životnog ciklusa, može biti definisan preko stope godišnjeg rasta prinosa na aktivu (ROA-return on assets), stope godišnjeg rasta broja zaposlenih, stope godišnjeg rasta nivoa investicija/zaduživanja, stope godišnjeg rasta izvoza, inovativnosti/proaktivnosti, generacijskog uticaja na vlasništvo (broj godina od poslednje smene generacija vlasništva/životni vek kompanije).

Takođe, neophodno je imati u vidu da na svrstavanje određene kompanije po fazama utiču i druge, opštije varijable, koje nije bilo moguće sagledati integralno u ovom radu. To je pre svega stopa godišnjeg rasta industrije u okviru koje porodična kompanija posluje [41], zatim kretanje glavnih pokazatelja tržišta (matičnog, regionalnog, evropskog) [32], ali i održka realizaciji inovacionih projekata na matičnom i evropskom tržištu [42].

Neophodna je empirijska provera parametara definisanih pregledom literature. Definisani set parametara predstavlja ukrštanje finansijskog, inovacionog i organizacionog životnog ciklusa porodične kompanije. U postojećoj literaturi ne postoji sličan rad, tako da je

potencijalna vrednost za buduća istraživanja međunarodnog karaktera potencijalno velika.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA

Kako bi empirijski bili provereni parametri do kojih se došlo pregledom prethodnih teorijskih istraživanja, potrebno je obezbediti korišćenje proverljivih parametara poslovanja, na osnovu kojih bi se neka porodična kompanija mogla strateški pripremiti za fazu opadanja u okviru koje beleži najgore poslovne rezultate. Odgovor na opšte istraživačko pitanje i glavni cilj ovog rada, sastoji se u ostvarivanju homogenosti (sličnosti) unutar klasa (pripadnost određenoj strategiji), kao i što veće heterogenosti između preporučenih strategija. U trening set varijable (atributi) ulaze rezultati poslovanja određenog (anketiranog) broja porodičnih MSP tokom 2015. godine, a rezultat su klase koje predstavljaju preporuku strategije na osnovu koje bi porodična kompanija mogla da prebrodi težak period. Pretpostavlja se da svaku fazu životnog ciklusa karakterišu jasno određeni pokazatelji na osnovu kojih se nedvosmisleno može određena kompanija klasifikovati u određenu fazu. Teorijski pregled je pružio odgovor na pitanje koje varijable analizirati pri definisanju atributa i grananja u stablu odlučivanja. Za klasifikaciju porodičnih kompanija u određenu fazu životnog ciklusa koristeće se CART algoritam sa stablom odlučivanja, koji je u postojećoj literaturi već eksploatisan za potrebe klasifikacije kompanija.

Irimia Dieguez i saradnici [43] su ispitivali finansijske i nefinansijske varijable putem klasifikacije kako bi predvideli verovatnoću poslovanja za propadanje. Jin i saradnici [44] su koristili stablo odlučivanja zasnovano na neuronskim mrežama, za klasifikaciju malih i srednjih preduzeća na osnovu inovacione sposobnosti. Takođe, Hendalianpour i saradnici [45] su primenili klasifikaciju kako bi definisali sisteme za podršku odlučivanju u kompaniji, putem prilagođavanja sistema za odnos sa kupcem, Lopez-Ortega i saradnici [46] su klasifikovali MSP po nivoima organizacionog znanja. U postojećoj literaturi nije pronađena studija koja klasifikuje porodične kompanije prema preporučenoj strategiji za izbegavanje ili izlazak iz faze opadanja životnog ciklusa.

Test set predstavlja nadgledanu klasifikaciju istih kompanija, ali nad podacima za 2016. godinu (poslednji dostupan izveštaj sa veb sajta Agencije za privredne registre Republike Srbije), kako bi se utvrdila tačnost predviđanja preporučene strategije.

Imajući prethodno navedeno u vidu, može se definisati glavna pretpostavka (hipoteza) ovog rada:

„Moguće je dodeliti svakoj porodičnoj kompaniji odgovarajuću strategiju za izbegavanje (izlazak) faze

opadanja životnog ciklusa, prema precizno određenim rasponima parametara poslovanja, koji se menjaju na godišnjem nivou.“

4. ANALIZA REZULTATA KLASIFIKACIJE

Definisanje mogućih primena definisane klasifikacije u praksi (predviđanje dugovečnosti nivoa prihoda, predviđanje pada rizika ulaganja, predviđanje propasti poslovanja, itd) predstavlja definitivno svrsishodnu pozitivnu implikaciju predložene klasifikacije. Testiranjem definisanih strategija bio bi ispitivan proces klasifikacije, kvalitet klasifikacije meren je postizanjem zadovoljavajućeg nivoa verovatnoće tačnog predviđanja budućih poslovnih rezultata, ali i smanjenja dvosmislenosti u pripadanju kompanije određenoj fazi (maksimalna “čistoća” između klasa).

Prema tome, definisan je skup strategija koji je klasifikovan u trening setu a potom i u test setu:

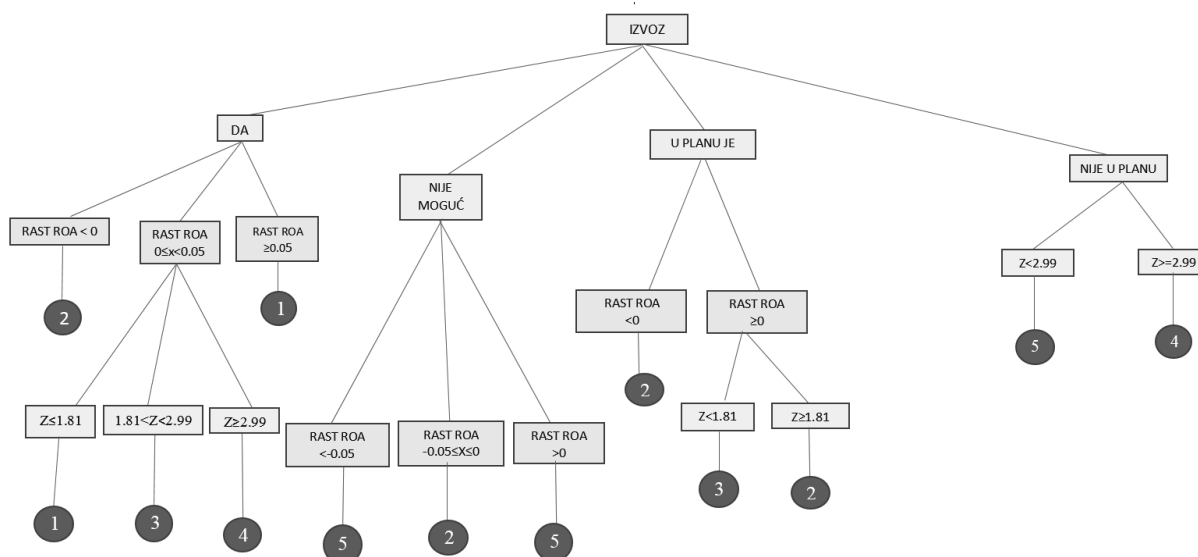
- diverzifikacija izvoza na nova tržišta i izmena strukture zaduživanja, radi obezbeđivanja dugoročnosti rasta ROA;

- početak izvoza na nova tržišta i smanjenje zaduživanja na postojećem tržištu, radi povećanja ROA;
- početak izvoza na nova tržišta i povećanje zaduženja u svrhu rasta, bez kratkoročnog povećanja ROA;
- izmena strukture investicija, radi održavanja stabilnosti ROA;
- izmena strukture investicija, radi povećanja ROA.

Nakon više iteracija utvrđen je skup atributa na osnovu kojih je izgrađeno stablo odlučivanja, sa najvećom mogućom tačnošću.

Atributi na osnovu kojih je urađena klasifikacija su izvoz, rast prinosa na aktivu (ROA), i vrednost z testa (predskazivač bankrotstva).

U stablu odlučivanja koje je kreirano nad trening setom podataka iz 2015. godine, dodeljena je klasa u vidu strategije (vrednosti označene krugovima 1, 2, 3, 4, 5) iz tabele 1. uz pomoć pomenutih eksperata.



Slika 1 - Stablo odlučivanja na osnovu trening seta

Tačnost predviđanja strategije u trening skupu kompanija iznosila je 90,2%, dok je tačnost u test setu kompanija iznosila 97,23%.

Urađena je i 12-struka kros validacija nad celim setom podataka. Dobijeni su sledeći rezultati u tabeli, koji prikazuju grešku na trening i test setu.

Tabela 1. Rezultati 12-struke kros validacije

k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
training set (%)	5,3	3,79	5,3	5,3	3,03	2,27	2,27	4,54	4,54	4,54	3,03	4,54
test set (%)	0	0	0	0	8,33	16,67	0	8,33	0,00	0,00	8,33	8,33

Za neke klase postoji nedovoljno reprezentativnih primera, konkretno za varijantu kompanije koja izvozi, ima rast ROA < 0 I dodeljena joj je klasa/strategija 2. Takav je zabeležen samo jedan primer u trening setu i

definitivno je potrebno više primera kako bi ovaj deo stabla bio tačniji.

Međutim, kako bi na adekvatan način bili protumačeni rezultati klasifikacije, mora se pribeći

grupisanju kompanija po činjenici da li su primenile preporučenu strategiju (na osnovu podataka za 2015. godinu) i da li su poboljšale poslovne rezultate u pogledu posmatranih atributa (rast stope prinosa na

aktivu i smanjenje rizika od bankrotstva). Tako da, nakon analize test seta, moguće je definisati 4 grupe kompanija po ishodu preporučenih strategiju, u okviru tabele 3.

Tabela 2. Realizacija preporučenih strategija na osnovu podataka iz 2016.

grupa	Ishod u 2016. nakon preporučene strategije nad podacima iz 2015.	Broj kompanija	% uzorka
1	kompanija primenila preporučenu strategiju, ali beleži lošije rezultate nego godinu dana pre	6	8,3
2	kompanija primenila preporučenu strategiju i popravila rezultate nego godinu dana pre	14	19,44
3	kompanija nije primenila preporučenu strategiju a popravila je rezultate nego pre godinu dana	37	51,39
4	kompanija nije primenila preporučenu strategiju ali beleži lošije rezultate nego godinu dana pre ili je pred bankrotom	15	20,83

Može se primetiti da većina kompanija iz uzorka nije primenila preporučenu strategiju, ali i da je većina onih koji su primenili preporučenu strategiju uspelo da zabeleži poboljšanje rezultata (što je možda i bitniji podatak).

Dalje, zaključak je da bi uzorak trebalo proširiti sa više reprezentativnijih primera, pošto je od 72 kompanije čak 51 popravila poslovne rezultate, što može da

doveđe u zabludu da je tržište porodičnih kompanija generalno u fazi rasta i oporavka poslovnih rezultata. Grupe kompanija koje su definisane na osnovu izračunavanja podataka u 2016. i 2015. godini, mogu biti opisane preko konkretnih vrednosti atributa koje su vlasnici odredili, a koji se ne mogu proceniti na osnovu javno dostupnih podataka. Rezultati su prikazani tabelom.

Tabela 3. Opis grupa kompanija nakon klasifikacije

Indikator	GRUPA 1	GRUPA 2	GRUPA 3	GRUPA 4
Rizik od bankrotstva (2016/15)	↑	↓	↓	↑
Profitabilnost (2016/15)	↓	↑	↑	↓→
Direktor	Profesionalni menadžer	Istovremeno i vlasnik	Član porodice vlasnika	Istovremeno i vlasnik
Izvoz	83% ne izvozi i nema u planu	80% ne izvozi i nema u planu	87% ne izvozi i nema u planu	40% ne može da izvozi, 40% nema u planu
Broj zaposlenih	Konstantan	Konstantan ili pada	raste	pada
Struktura kompanija	Većinski male i srednje	Većinski srednje i velike	Male, srednje i velike	Male, srednje i velike
Struktura zaposlenih	5+ zaposlenih članova porodice	5+ zaposlenih članova porodice	5+ zaposlenih članova porodice	5+ zaposlenih članova porodice
Smena generacija	Pre 20 i više godina	Pre 10 i više godina	Nema dominantnog procenta	Pre 20 i više godina
Ulaganje u razvoj	50%	Većinski se ulaže	80% ulaže u razvoj	67%
Mišljenje o državnom fin. modelu podrške	neadekvatan	adekvatan	neadekvatan	neadekvatan

Zatim, važno je ukrstiti i attribute „najveća prednost rada u porodičnoj kompaniji“ i „trenutno stanje u

kompaniji“ sa navedene 4 grupe. Ukrštanje prvog navedenog atributa po grupama daje sledeću tabelu:

Tabela 4. Ukrštanje atributa "prednost rada" sa grupama kompanija

Prosek u okviru grupa	stabilnost radnih mesta	kriza se lakše podnosi	vlasnik lakše preuzima rizik	vlasnik je fleksibilan za promene	poslovanje je moguće ostaviti mladima
1	2.83	3.67	2.83	4.33	2.17
2	2.71	2.71	3.36	3.14	2.71
3	2.81	2.78	2.89	2.89	3.27
4	2.80	3.67	3.13	3.07	3.47

Može se primetiti da kompanije koje beleže lošije rezultate veći efekat porodičnog rada pridaju lakšem podnošenju krize i fleksibilnosti vlasnika za promene, dok se kompanije sa poboljšanim rezultatima odlikuju

vlasnicima koji lakše preduzimaju rizik i mogućnošću ostavljanja poslovanja potomcima ili mlađim članovima porodice. Respektivno, ukrštanje drugog atributa sa grupama daje sledeći rezultat:

Tabela 5. ukrštanje atributa "slaganje sa trenutnim stanjem" sa grupama kompanija

Prosek u okviru grupa	ideje i proaktivnost vlasnika se uspešno sprovode	vlasnik uspešno odlučuje o prioritetima	konflikti se rešavaju dogovorom	tržišna konkurencija je prisutna
1	3.00	3.67	2.33	2.67
2	2.43	2.64	2.86	2.57
3	2.89	3.22	3.05	3.35
4	3.13	2.60	3.40	3.40

Zaključak nakon analize tabele iznad je da kompanije (grupa 1) koje su primenile preporučenu strategiju za izlazak iz krize (a pogoršale su rezultate) imaju vlasnika koji uspešno realizuju ideje, ali da je redosled prioriteta pod njegovom kontrolom, tako da je to potencijalni uzrok pogoršanja rezultata i pored primenjene strategije.

Zatim, kompanije koje su primenile strategiju i beleže poboljšanje rezultata (grupa 2), uglavnom rešavaju konflikte dogovorom. Kompanije koje nisu primenile strategiju, a poboljšale su rezultate (grupa 3) navode jaku prisutnost tržišne konkurencije i poziciju vlasnika u odlučivanju o prioritetima.

Na kraju, grupu kompanija koje nisu primenile strategiju, a pogoršale su rezultat (grupa 4) odlikuje rešavanje konflikta dogovorom i jaka prisutnost tržišne konkurencije. Moguće je primetiti da trenutno stanje u obe grupe kompanija koje nisu primenile preporučenu strategiju (grupe 3 i 4) odlikuje jaka prisutnost tržišne konkurencije, tako da to može biti jedan od uzroka za nemogućnost ili neadekvatnost primene preporučene strategije.

5. ZAKLJUČAK

Teorijski pregled je obezbedio dobru podlogu za primenu kvantitativnog istraživanja uz pomoć klasifikacije (stablo odlučivanja). Rezultati klasifikacije su jasno obrazloženi i zaključci predstavljaju dobar uvod u buduća istraživanja. U radu su jasno istaknuti nedostaci postojeće literature, a činjenica je da poslovno okruženje u Srbiji u pogledu porodičnih kompanija nije bilo detaljnije istraženo, niti su inicirane određene preporuke za podršku poslovanju porodičnih kompanija u Srbiji.

Mora se navesti da bi širu perspektivu obezbedila analiza porodičnih kompanija u CEFTA (Centralno-evropski sporazum o slobodnoj trgovini) regionu, što će svakako biti predmet i cilj budućih istraživanja.

LITERATURA

- [1] Churchill, N. C, Lewis, V. L. Five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, 1983
- [2] Lester, L. D, Parnell, J. A, Carraher S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 4, 2003.
- [3] Sharma P, Salvato, C. Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, 2011.
- [4] Petch N, The Five Stages of Your Business Lifecycle: Which phase are You in? *Entrepreneur Middle East, an international franchise of Entrepreneur Media*, 2016.
- [5] Sonfield M, Lussier R. N, Pfeifer S, Manikutty S, Maherault L, Verdier L, Family businesses and the relationship between business age and management activities, styles and practices: a four-country analysis, *Research Review*, Vol. 35, Small Business Institute, 2008.
- [6] Bertrand M, Schoar A, The Role of Family in Family Firms, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 2, 2006.
- [7] European Comission Report, Overview of family – business –relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009.
- [8] Martin W. L, McKelvie A, Lumpkin G. T, Lumpkin Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis, *Small Business Economics*, Vol. 47, No. 3, 2016.
- [9] Puri M, Robinson D. T, The economic psychology of entrepreneurship and family business, *Journal of*

- Economics and Management Strategy*, Vol. 22, No. 2, 2013.
- [10] Erbetta F, Menozzi A, Mazzola P, Corbetta G, Fraquelli G, Assessing family firm performance using frontier analysis techniques: Evidence from Italian manufacturing industries, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, 2013.
- [11] Kellermans F, Eddleston K, Sarathy R, Murphy F, Innovativeness in family firms - a family influence perspective, *Small Business Economics*, Vol. 38, No. 1, 2012.
- [12] Matijaš B, Tri faze razvoja porodičnih preduzeća, *Magazin Biznis*, 2015.
- [13] KPMG European Family Business Trends, *Enterprise Study*, 2015.
- [14] Littunen H, Hyrsky K, The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms, *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, 2000.
- [15] Hamelin A, Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs, *Small Business Economics*, Vol. 41, No. 3, 2013.
- [16] Patel P. C, Chrisman J. J, Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 4, 2014.
- [17] Sirmon D. G, Arregle, J.-L, Hitt M. A, Webb J. W, The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, 2008.
- [18] De Loecker, J. Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia, *Journal of International Economics*, Vol. 73, No. 1, 2007.
- [19] Higon D. A, Driffield N, Exporting and innovation performance: Analysis of the annual Small Business Survey in the UK, *International Small Business Journal*, Vol. 29, No. 1, 2010.
- [20] Carsrud A. L, Using family firms to make turkey more competitive: an entrepreneurial strategy, *AIK Kongres*, Istanbul, 2006.
- [21] Laforet S, Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20, No. 1, 2013.
- [22] Arrondo-Garcia R, Fernandez-Mendez C, Mendez-Requejo S, The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7, No. 4, 2016.
- [23] Price Waterhouse Coopers Study, *Global Family Business Survey*, 2014.
- [24] De Massis A, Kotlar J, Campopiano G, Cassia L, The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence, *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, No. 4, 2015.
- [25] Miller D, Bretton-Miller I, Scholnick B, Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 1, 2008.
- [26] Parikh I. J, Strengths and weaknesses of family business: The Indian context. IIMA Working Papers 2001.
- [27] Zaniewska K, Determinants of family business internationalization, Review of existing research, *Journal of Applied Economics*, Vol. 31, No. 2, 2012.
- [28] Hatak I, Kautonen T, Fink M, Kansikas J, Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 102, 2016.
- [29] Shafieyoon R, Mansouri M, Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, 2014.
- [30] Liach J, Marquès P, Bikfalvi A, Simon A, Kraus S, The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, Vol. 2, No. 2, 2012.
- [31] Decker C, Gunther C, The impact of family ownership on innovation: evidence from the German machine tool industry, *Small Business Economics*, Vol. 48, No. 1, 2017.
- [32] Price Waterhouse Coopers Study, *CEE Family Business Survey*, 2015.
- [33] Goldberg S. D, Noren Discount Stores: Death of a Family Business, *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, 1997.
- [34] Blook J. H, *Long-term Orientation of Family Firms: An Investigation of R&D Investments*, 1st ed, Gabler, Germany, ISBN: 978-3-8349-1959-5, 2009.
- [35] Fernández-Aráoz C, Iqbal S, Ritter J, Leadership Lessons from Great Family Businesses. *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 4, 2015.
- [36] Stalk G, Foley H, Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 1/2, 2012.
- [37] Weston, J. F, Bringham, E. F. *Managerial Finance*, treće izdanje, Rinehart and Winston, ISBN 0039100537, 1970.
- [38] Molly V, Laveren E, Deloof M, Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and

- Performance, *Family Business Review*, Vol. 23, No. 2, 2010.
- [39]De Massis A, Chirico F, Kotlar J, Naldi L, The temporal evolution of proactiveness in family firms: the horizontal s-curve hypothesis, *Family Business Review*, Vol. 27, No. 1, 2014.
- [40]Wagner D, Block J. H, Miller D, Schwens C, Xi G, A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6, No. 1, 2015.
- [41]Barontini R, Caprio L, The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe, *European Financial Management*, Vol. 12, No. 5, 2006.
- [42]Duran P, Kammerlander N, van Essen M, Zellweger T, Doing more with less: innovation input and output in family firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 4, 2015.
- [43]Irimia Dieguez, A. I, Blanco O, Vasquez Queto M. J, A Comparison of Classification/Regression Trees and Logistic Regression in Failure Models, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, 2015.
- [44]Jin H, Dong L, Zhao J, Cui Y, Zhang, D, Evaluation of Independent Innovation Ability of SMEs Based on Neuro-Fuzzy Decision Tree. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 2008.
- [45]Hendalianpour A, Razmi J, Sarvestani A, Applying decision tree models to SMEs: A statistics-based model for customer relationship management, *Management Science Letters*, Vol. 6, No. 7, 2016.
- [46]Lopez-Ortega E, Canales-Sanchez D, Bautista-Godinez T, Macias-Herrera S, Classification of micro, small and medium enterprises (SME) based on their available levels of knowledge, *Technovation*, Vol. 47, 2016.

SUMMARY

SELECTION OF FAMILY BUSINESS OWNERS' STRATEGY FOR AVOIDING THE PHASE OF DECLINE IN THE BUSINESS LIFE CYCLE

The motivation for testing and comparing the life cycle stages of family companies stems from the fact that 60% of all SMEs in the EU are just family businesses, producing 50% of all jobs. There is a logical conclusion that most of the business activities of developed countries are products of direct or indirect work of family companies. Although numerous studies have dealt with the specificities of the company's life cycle phases, as well as the rules of comparison between companies, there are barely no studies treating variables that announce a declining phase independent of the type of company. More precisely, defining the methods and plan for avoiding the phase of poor business results could not be foreseen in the literature so far. By applying the classification tool (the decision tree), an attempt was made to differ different views of the world's authors on this subject into this research, in an innovative, measurable and flexible way. The survey was conducted on a sample of family companies in Serbia, and it will be potentially extended to the region.

Key words: *classification, family company, life cycle*