SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIONOG DIZAJNIRANJA PORODIČNIH PREDUZEĆA

Mehmed Meta, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

m.meta@uninp.edu.rs

Apstrakt

Neosporna je činjenica da okosnicu vodećih svetskih ekonomija čine porodična preduzeća i da ona trasiraju puteve i tempo njihovog razvoja. Iz tih razloga se danas u naučnim i stručnim krugovima sve više potencira pitanje temeljitog istraživanja ovih vlasničkih formi preduzeća, njihovih prednosti i nedostataka u odnosu na alternativne vlasničke oblike, institucionalnih modela njihovog organizovanja, problema njihovog osnivanja i funkcionisanja i specifičnih modaliteta organizacionih struktura kojih ova preduzeća favorizuju. Sva se preduzeća u današnjim sve neizvesnijim uslovima poslovanja, nezavisno od njihove veličine, oblika vlasništva, stepena njihove razvijenosti, prirode delatnosti kojom se bave, njihove starosti i sl. susreću sa brojnim problemima. Iako porodična preduzeća, koja imaju izuzetno dugu istorijsku tradiciju i koja predstavljaju dominantni oblik vlasničkog organizovanja i upravljanja preduzeća ne samo u tranzicionim ekonomijama, već i u visoko razvijenim državama, ne postoji bogata ekonomska literatura koja obrađuje problematiku porodičnih preduzeća. Cilj ovog rada je da kroz obradu problema specifičnog pristupa organizacionom dizajniranju porodičnih preduzeća podstaknemo neka istraživanja u tom pravcu.

Ključne riječi: Porodično preduzeće, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, performanse preduzeća, upravljački, vlasnički i poslovni podsistem porodičnog biznisa

SPECIFICITY ORGANIZATIONAL DESIGN OF FAMILY BUSINESSES

Abstract

It is an undisputable fact that the backbone of leading global economies are family businesses and that they pave the roads and pace of their development. For these reasons, the phenomenon of family businesses has become an interesting fact for research for the scientific and professional community, their advantages and disadvantages compared to alternative forms of ownership, the institutional model of their organization, the problems of their establishment and functioning of specific modalities and organizational structures, which these companies favour. All companies today face increasingly uncertain business conditions, regardless of their size, type of ownership, the level of their development, the nature of activities they are involved, their age etc., causing numerous problems. Although family businesses, which have a very long historical tradition, and which constitute the dominant form of ownership of organization and management companies not only in transition economies, but also in highly developed countries, there is a rich economic literature treating the problem of family businesses. The aim of this paper is by analysing the

problem of specific approach in organizational design of family businesses to encourage some research in this direction.

Keywords: Family business, organizational design, organizational structure, company performance, managerial, proprietary and business subsystem of family business

JEL codes: L20

UVOD

Najznačajnija karakteristika organizacija, kao društvenih tvorevina i izuzetno složenih sistema, kojih ljudi svojom aktivnošću stvaraju, je njihova zasnovanost na određenim ciljevima koje u procesu svog funkcionisanja žele da ostvare. Ciljevi koji dovode do stvaranja organizacija su izuzetni kompleksni i složeni i takve su prirode da ih pojedinci izolovano ne mogu realizovati. Oni se mogu ostvariti samo zajedničkim radom ljudi koji se u njihovu strukturu i integrišu. Stvaranjem konkretne organizacije njen definisani cilj se transformiše u zadatak. Zadatak, za razliku od cilja, ne predstavlja puku želju ili težnju da se nešto ostvari. Ako bi se kreiranjem organizacije ostalo na lepim željama i stremljenjima, koje su njenim ciljem definisane, takva organizacija ne bi ispunila osnovnu svrhu svog egzistiranja. Preko stvaranja organizacije cilj se transformiše u konkretan zadatak. Stoga zadatak organizacije i predstavlja transponovani oblik njenog cilja. Pretpostavka za ostvarenje cilja organizacije je izvršenje njenog zadatka. Ali, da bi zadatak organizacije mogao biti izvršen neophodno je komponovati organizacionu strukturu konzistentnu sa definisanim ciljevima i koja bi bila kompatibilna sa brojnim internim i eksternim faktorima koji dominantno determinišu njena kvalitativna obeležja. Ovaj proces kreiranja organizacione strukture, odnosno funkcionalnog osposobljavanja organizacije za realizovanje njenog globalnog zadatka, u organizacionoj teoriji i nauci o menadžmentu, se naziva organizacionom izgradnjom.

Organizacioni dizajn i situacioni pristup

Pod organizacionom izgradnjom se podrazumeva proces transformisanja (frakcionisanja, rasparčavanja, dekomponovanja i analize) ukupnog zadatka na veliki broj malih, pojedinačnih aktivnosti i poslova, njihovog dodeljivanja izvršiocima i delegiranja autoriteta na nosioce upravljačke funkcije, kao i proces grupisanja pojedinačnih poslova i njihovih nosioca u uže organizacione segmente, zajedno sa aktivnostima koje se odnose na uspostavljanje adekvatnih koordinacionih mehanizama između pojedinaca i organizacionih delova preduzeća. Iz ove definicije se jasno može primetiti da proces organizacione izgradnje, gde kao rezultanta njegovog izvođenja nastaje organizaciona struktura, u sadržajnom smislu obuhvata dve kvalitativno različite i nezavisne, ali međusobno uslovljene faze:

- Faze rasčlanjavanja, odnosno frakcionisanja zadatka organizacije na njegove sastavne delove, odnosno podelu rada i specijalizaciju i aktivnosti koje se odnose na delegiranje autoriteta;

- Faze sinteze, odnosno međusobnog povezivanja identifikovanih pojedinačnih poslova, zajedno sa materijalnim i ljudskim resursima organizacije u jedno kompaktnu i za ostvarenje definisanog cilja funkcionalnu celinu, zajedno sa definisanjem koordinacionih mehanizama u organizaciji.

Kao rezultat organizacione izgradnje dizajnira se organizaciona struktura preduzeća, vrši se njeno oblikovanje, podešavanje ili pak formiranje. Dizajniranje strukture je proces organizovanja, kao sastavni deo menadžment procesa u preduzećima. U procesu organizovanja uspostavlja se ravnoteža između potreba koje su određene planskim parametrima kojima su izraženi ciljevi preduzeća i mogućnosti koje su određene stanjem faktora koji se moraju respektovati kao stvarna ili potencijalna ograničenja.

Primećujemo da proces rasčlanjavanja, kao faza organizacione izgradnje čine aktivnosti podele, i to: podela rada i specijalizacija kao aktivnosti podele zadatka u izvršnom procesu na svakog pojedinog izvršioca i podelu nadležnosti i kompetencija u upravljačkom procesu, što omogućava decentralizaciju odlučivanja. Nasuprot njoj, proces sinteze, odnosno integracije obuhvata aktivnosti povezivanja elemenata strukture u celinu i to: grupisanje jedinica ili departmentalizaciju i izbor mehanizama koordinacije. Aktivnosti podele rada, decentralizacije upravljanja, departmentalizacije i koordinacije kao delovi integralnog procesa organizacione izgradnje i organizacionog dizajniranja predstavljaju strukturne parametre, koji kao zavisno promenljive veličine, pod uticajem vrlo različitih faktora kao nezavisnih veličina, poprimaju različiti izgled i karakteristike. Od karakteristika njihovog sprovođenja zavise i specifičnosti konkretnih organizacionih struktura. Osobine i kvalitet organizacione strukture, drugim rečima, zavisi od sklada i harmonije koja se uspostavlja između uticajnih faktora strukture i parametara koji je definišu. Odnosno, karakteristike strukturnih promenljivih, podela rada i specijalizacija, delegiranje autoriteta, departmentalizacija i koordinacioni mehanizmi, kao i sam kvalitet organizacione strukture koji je određen ovim parametrima zavisi od uticaja čitavog niza faktora koji se moraju uvažavati u procesu organizacione izgradnje, modifikovanja postojećih ili uspostavljanja potpuno novih organizacionih struktura.

Nauku o menadžmentu i organizaciji u savremenim uslovima dominantno karakteriše primena situacionog pristupa pri komponovanju organizacionih struktura. Za razliku od klasičnih pristupa strukturiranju organizacija koji su usmereni ka stvaranju idealnih struktura, onih koje bi bile najbolje nezavisno od prostora i vremena u kojima organizacije deluju i nezavisno od faktora koji ih uslovljavaju, situacioni pristup pri kreiranju struktura se fokusira na faktorima koji utiču na organizacioni dizajn i efikasnost organizacije. Idealne strukture u svim situacijama nema, svaka od njih mora biti rezultanta delovanja situacionih faktora i mora ih respektovati. S obzirom na različiti karakter i intenzitet uticaja situacionih faktora, strukture preduzeća u različitim vremenskim periodima moraju biti različite, kao što i strukture različitih preduzeća u istoj vremenskoj dimenziji, uvažavajući posebno stanje i uticaje situacionih faktora, moraju uvažavati ovu raznolikost. Kao i svaka druga upravljačka odluka i odluka o organizacionoj strukturi obuhvata:

- Analizu
- Organizacioni izbor i

- Implementaciju upravljačke odluke, odnosno upravljačku akciju.

Situaciona analiza, hronološki posmatrano, mora da prethodi organizacionom izboru i upravljačkoj akciji. Njome se uspostavlja dijagnoza stanja i projektuje kretanje uticajnih situacionih faktora koji se pri dizajniranju organizacije moraju uvažavati. Ona podrazumeva identifikovanje ključnih faktora uticaja, utvrđivanje njihovog relativnog značaja, kao i identifikovanje brojnih interrelacija koje između njih postoje. Efikasnost analize zavisi od sposobnosti i konceptualnog umeća menadžera, njihove sposobnosti za opažanjem i vizionarskim predviđanjem. Vidimo da je situacionu analizu mnogo teže izvršiti, pa i sam postupak kreiranja organizacionih struktura primenom situacionog pristupa je mnogo kompleksniji u odnosu na univerzalni pristup koji se oslanja na brojne pravila i principe, ali je za razliku od njega mnogo efikasniji.

Pri strategijskom, odnosno organizacionom izboru situacioni pristup omogućava menadžerima da pravilno prepoznaju odnose i interrelacije među varijabilama i da pravilno fokusiraju varijabile i aktivnosti. Oni moraju perfektno vladati psiho-socijalnim podsystemom preduzeća, što predstavlja uslov pravilnog organizacionog izbora i adekvatne implementacije odluke, odnosno primenu efikasne upravljačke akcije. Stil vođenja menadžera mora biti kompatibilan osobenostima psiho-socijalnog podsystema, jer su problemi sa kojima se menadžeri susreću u različitim kulturama isti, ali se načini njihovog rešavanja razlikuju. Iako primena situacionog pristupa ne garantuje apsolutni uspeh, pristup problemima organizacionog strukturiranja koji uključuje posmatranje, opisivanje i komparaciju u velikoj meri unapređuje upravljačke performanse. Pošto se konteksti ili situacije između različitih preduzeća u većoj ili manjoj meri međusobno razlikuju, primena situacionog pristupa pri koncipiranju organizacionog dizajna ukazuje da je traganje za idealnim organizacionim rešenjem, organizacionom strukturom koja bi bila efikasna u svakoj situaciji nezavisno od vremenskog i prostornog ograničenja uzaludno.

Nastanak situacionog pristupa pri kreiranju organizacionih struktura se vezuje za empirijska istraživanja koja su u drugoj polovini i kraju minolog veka vršili J. Woodward, Burns i Stalker, Khandwall i drugi. Na osnovu njihovih istraživanja o strukturnoj efikasnosti preduzeća u teoriji su definisane dve izuzetno značajne hipoteze

- Hipoteza kongruencije i
- Hipoteza konfiguracije

Hipoteza kongruencije se odnosi na slaganje situacionih faktora i organizacionih parametara. Ona nam ukazuje da između situacionih faktora postoji čvrsta sprega i jednosmerni uticaj. Organizacioni parametri strukture se u ovoj hipotezi tretiraju kao zavisno promenljive veličine, a situacioni faktori kao veličine čije stanje determiniše vrednost organizacionih parametara. Strukturni odgovor mora biti definisan i planiran s obzirom na promenu situacionih faktora.

Hipoteza konfiguracije se odnosi na dizajniranje oblika, efikasno strukturiranje zahteva i internu konzistentnost između parametara strukture. Konfiguracija strukturnih parametara mora biti logična, jer njihova ne podudarnost predstavlja osnovni uzrok neefikasnosti i loših poslovnih i organizacionih performansi preduzeća.

Kao rezultanta uticaja situacionih faktora, organizacione strukture porodičnih preduzeća se mogu jako razlikovati. Pored mnogih uticajnih faktora koji na formu strukture i njenu funkcionalnost deluju na isti način kao i kod ostalih vlasničkih i organizacionih oblika preduzeća, organizaciona struktura i dizajn porodičnih preduzeća je uslovljena i dejstvom određenih parametara koji su samo njima svojstveni. Iako je najveći broj porodičnih preduzeća danas u svetu minornih razmera, posmatranih sa aspekta broja zaposlenih i veličine godišnjeg bruto prometa, postoje i porodična preduzeća džinovskih gabarita. Tako npr. u SAD u 150 najvećih porodičnih preduzeća, među kojima su i Wall Mart, Ford Motor Co i Caroll, zaposleno je oko 6 miliona radnika. Akcije više od jedne trećine ovih preduzeća se kotiraju na berzi. Slična je situacija i u Evropskoj Uniji. Neka od porodičnih preduzeća u Francuskoj (Michelin, L'Oreal), Nemačkoj (BMW, Simens, Mercedes Benz), Italiji (Fiat, Benetton) i drugim državama imaju dugu istorijsku tradiciju i veliki uticaj na razvoj, ne samo nacionalnih ekonomija, nego i mnogo šire.

Prednosti i nedostaci porodičnih preduzeća

Nastanak porodičnih preduzeća je vrlo teško locirati sa vremenskog i prostornog aspekta. Neka istraživanja pokazuju da se pojava ovih preduzeća može vezati za vremenski period od unazad četiri milenijuma i da su ona bila prisutna u gotovo svim civilizacijama i kulturama tog vremena. Podjednako su bila afirmisana i među Arapima, Zidovima, Feničanima, Rimljanima, Grcima i drugim narodima koji su bili vrsni zanatlije i trgovci. Privredni i civilizacioni razvoj u srednjem veku, periodu manufakture i intenzivnog tehničko-tehnološkog progresa pogodio je daljnjem razvoju porodičnih preduzeća, tako da su ona do početka 19. veka, odnosno do pojave akcionarskih društava predstavljala jedini vlasnički oblik organizacije poslovanja. Danas ova preduzeća predstavljaju dominantan oblik organizovanja poslovnih aktivnosti i glavni promotor razvoja ne samo nacionalnih ekonomija u kojima egzistiraju, nego i celokupne svetske ekonomije.

Procenjuje se da je oko 95% ekonomije SAD, uključujući više od 1/3 preduzeća rangiranih u „Fortune 500“, nalazi u porodičnom vlasništvu i upravljano je od jedne ili više porodica. Procene za Švedsku (90%), Švajcarsku (85%-90%), Nemačku (80%), Italiju (75%-90%) Portugaliju i Finsku (70%) i Veliku Britaniju (75%) pokazuju da porodični biznis dominira u evropskim državama i da pokazuje stalnu tendenciju rasta. Ista je situacija i sa Australijom, Japanom i zemljama „azijskih tigrova“, zemljama Latinske Amerike, kao i evropskim tranzicionim ekonomijama.

Važno je napomenuti da Evropska povelja o malim preduzećima polazi od stava da mala preduzeća, od kojih su najveći broj među njima u porodičnom vlasništvu čine ekonomsku potporu Evropske Unije (najveći akcelerator zapošljavanja i generator novih preduzetničkih ideja), kao najsnažnije, najprosperitetnije i najdinamičnije ekonomije sveta. Pre no što pristupimo analizi determinanti kvalitetnih i funkcionalnih organizacionih struktura kod porodičnih preduzeća smatramo za potrebnim ukazati na neke njihove prednosti koje ih čine superiornijim u odnosu na ostale oblike vlasničkog organizovanja.

Marc Dollinger [3, str. 389-391] ukazuje na četiri osnovne grupe prednosti porodičnih preduzeća: finansijski resursi, ljudski potencijali, organizacioni resursi i resursi uvažavanja i dobrog glasa.

Rast porodičnih preduzeća može biti podstaknut preduzimanjem novih investicionih zahvata na osnovu kapitala kojeg ulažu članovi porodice, odricanjem članova porodice od dividendi u cilju njenog reinvestiranja u nove poslovne zahvate, čime se povećava „garantna supstanca“ pri novom zaduživanju porodičnih preduzeća.

Porodična preduzeća poseduju jednu neospornu prednost u odnosu na ostala i koja se ogleda u međusobnom odnosu članova porodice, njihovom međusobnom poverenju, zajedničkom uplivu na aktivnosti preduzeća i stilu upravljanja, što čini jaku osnovu za povećanje efikasnosti.

Porodična preduzeća su podržana i od poslovnog i od porodičnog sistema koji pretenduju da unaprede i kontrolišu ne samo poslovanje nego i individualno i grupno ponašanje članova preduzeća. Na taj način kultura porodice može postati, što se najčešće i dešava, deo korporativne kulture organizacije.

Resursi uvažavanja i dobrog glasa su vrlo značajni nevidljivi i neopipljivi resurs porodičnih kompanija koji ih čine superiornijim u odnosu na preduzeća koja ovim inputima ne raspolažu ili ih ne poseduju u dovoljnoj meri. Osećaj ponosa za uspehe, odnosno očaja za eventualne promašaje je vrlo bitna motivaciona varijabla koja ima uticaja na efikasnost porodičnih preduzeća i koja je izrazitog psihološkog i emocionalnog karaktera.

Pored čitavog niza svojih prednosti, od kojih su gore navedene evidentne, porodična preduzeća su bremenita i nizom nedostataka [4, str. 29-30] od kojih neki od njih mogu biti uslovljeni brojnim porodičnim konfliktima i tenzijama. Ograničenja porodičnog biznisa najčešće proizilaze iz:

- realnosti po kojoj su članovi porodice istovremeno i izvršioци i menadžeri u porodičnom biznisu i suvlasnici preduzeća, što vrlo često dovodi do ne profesionalnosti i improvizacija.
- povezanost članova u biznisu se ne bazira na stručnim osnovama, već na krvnom srodstvu, što vrlo često dovodi u pitanje potrebna stručna, specijalistička i menadžerska znanja.
- problemi razgraničenja dužnosti i odgovornosti pojedinih članova, pojava nepotizma pri zapošljavanju.
- postojanje jaza između afiniteta pojedinih članova porodice i poslovnih očekivanja i želja koje mogu dovesti do gušenja talenta pojedinaca i biti izvor problema onda kada se taj član porodice želi izdvojiti od porodice i napustiti porodični biznis.
- zbog potencijalnog rizika da se u biznisu ne uspe, odnosno opasnosti od bankrota preduzeća i vezanosti članova porodice za biznis uzrokuje da njihova izloženost svakodnevnom stresu bude izraženija nego kod ostalih vlasničkih oblika preduzeća

Porodično preduzeće kao složena struktura

Pod porodičnim biznisom se najčešće podrazumeva preduzeće koje je osnovano, vođeno i koje je u vlasništvu roditelja i u kome mlađi članovi porodice pomažu u poslovanju i kasnije, preuzimanju upravljanje poslovanjem i vlasništvo nad preduzećem. Ovo je samo jedan od mogućih, iako najčešći razvojni put postojanja i

konstituisanja porodičnog biznisa. Za porodična preduzeća je od puno većeg značaja da njegovu strukturu čine dve neodvojive komponente, komponenta porodice i komponenta biznisa, od kojih svaka od njih ima svoje ciljeve, svoje specifičnosti i autonomni pravac i intenzitet razvoja. To znači da su u porodičnom biznisu inkorporirani kako interesi porodice tako i interesi preduzeća kao poslovnog sistema.

Koegzistencija ovih dvaju grupa interesa čini ono po čemu se porodična preduzeća dominantno razlikuju u odnosu na druge institucionalne i organizacione oblike biznisa. Interesi porodice su prevashodno emocionalne i socijalne prirode i manifestuju se u održavanju porodične harmonije i stabilnosti porodice, brigu za svoje članove i sl., dok su interesi preduzeća usmereni ka postizanju poslovnih i organizacionih performansi, razvoja biznisa i upravljanja promenama, odnosno u krajnjoj instanci težnjom ka profitabilnošću i ostvarenjem maksimalno mogućeg profita. Želja za maksimiziranjem ukupnog profita kao osnovnog motiva funkcionisanja preduzeća, sem svog snažnog teorijskog utemeljenja, kod porodičnih preduzeća ima i jako praktično uporište.

Pretpostavka uspešnog funkcionisanja porodičnih preduzeća je postizanje potrebnog balansa između ciljeva porodice i ciljeva biznisa, jer se obe vrste ciljeva moraju tretirati u totalitetu, kao nešto što u podjednakoj meri osigurava ne samo razvoj, nego i egzistenciju porodičnog biznisa. Ravnoteža između porodičnih potreba i želja s jedne strane, i poslovnih zahteva i mogućnosti s druge strane po Carlocku i Wardu [1, str. 4-5] se postiže efikasnim planiranjem i upravljanjem sa pet ključnih varijabla:

1. **Kontrola:** Problem kontrole podrazumeva da je pitanje donošenja odluka u porodici, u procesu upravljanja biznisom i u procesu upravljanja vlasništvom rešeno na konzistentan i efikasan način.
2. **Karijera:** Različitim članovima porodice treba pružiti mogućnost razvoja karijere u porodičnom preduzeću i stvoriti mehanizme njihovog napredovanja u skladu sa njihovim ostvarenim performansama.
3. **Kapital:** Treba osmisliti takav sporazum pri osnivanju u funkcionisanju porodičnog preduzeća koji će stimulisati reinvestiranje ostvarenog profita u razvoj porodične kompanije, ili njegovo korišćenje u vidu dividende ili povlačenja uloga koje ne bi narušilo interese porodičnog preduzeća.
4. **Konflikt:** Osmisliti mehanizme adekvatnog rešavanja konfliktnih situacija, koje su po definiciji svojstvene porodičnim preduzećima i koje mogu imati vrlo ozbiljnih implikacija na njihov ne samo budući rast, već i opstanak.
5. **Kultura:** negovati i podržavati kulturu porodičnog biznisa koja reprezentuje određene porodične vrednosti kojih se porodica drži tokom obavljanja biznisa i njegovog upravljanja.

Dimenzije porodičnog biznisa

Važno je napomenuti da u strukturi porodičnog biznisa egzistiraju dva podsistema: podsistem porodice i poslovni podsistem, od kojih svaki od njih ima svoja pravila i norme ponašanja, vrednosnu i organizacionu strukturu. Problemi u procesu funkcionisanja porodičnih preduzeća najčešće nastaju

kada njihovi članovi istovremeno ispunjavaju određene obaveze koje se odnose na funkcionisanje oba podsistema u kom slučaju se kao neminovnost nameće potreba iznalaženja takvih strategija koja će istovremeno zadovoljiti oba podsistema.

Izuzetna složenost dizajniranja organizacione strukture pored ostalih situacionih faktora koji determinišu kvalitet njenih parametara (podelu rada i specijalizaciju, decentralizaciju odlučivanja, departmentalizaciju i koordinaciju) i preko njih i kvalitet i funkcionalnost strukture proizilazi i iz različite pozicije članova porodičnih preduzeća prema njihovoj participaciji u vlasništvu i upravljanju porodičnim biznisom. Empirijska istraživanja porodičnih preduzeća su potencirala potrebu razgraničenja između vlasništva i menadžmenta, jer se u praksi pokazalo da u ovom vlasničkom obliku preduzeća vrlo često članovi porodice imaju vlasnička prava, ali ne obavljaju menadžerske poslove, kao što i postoje članovi porodice koji su menadžeri, ali nemaju vlasnička prava. Postoje i slučajevi da su članovi porodice i menadžeri u porodičnom biznisu i imaju vlasnička prava, kao što je vrlo čest slučaj da i neki član koji ne pripada porodici a obavlja menadžerske funkcije ili pak ima vlasnička prava ili poseduje i jedna i druga prava. Sve ove činjenice govore da je proces uspostavljanja organizacionih struktura porodičnih preduzeća, posebno onih sa dugom tradicijom i disperzovanim vlasništvom jako složen i kompleksan.

Na međuzavisnostima podsistema porodice i podsistema biznisa, kao i nužnosti razgraničenja vlasništva nad preduzećem i upravljanjem njegovim poslovanjem i razvojem, razvijen je koncept porodičnog preduzeća, koji je sastavljen od tri dimenzije porodičnog biznisa [4, str. 64-67], i to:

- dimenzije porodice,
- dimenzije vlasništva i
- dimenzije poslovanja

SLIKA

Porodični biznis je na gornjoj slici prikazan kao sistem koji uključuje tri nezavisna ali međusobno preklapajuća segmenta: segmenta porodice, segmenta vlasništva i segmenta poslovanja. Bilo koji akter u porodičnom biznisu, bez obzira na to da li je član porodice ili ne može se naći u jednoj od sedam različitih pozicija.

U poziciji 1 se nalaze oni članovi porodice koji nemaju vlasničkih prava u porodičnom biznisu i u porodičnom preduzeću nisu zaposleni ni kao menadžeri ni kao izvršioци.

U poziciji 2 se nalaze oni vlasnici udela u porodičnom biznisu koji nisu članovi porodice porodičnog preduzeća i u njemu nisu radno angažovani.

U poziciji 3 se nalaze zaposleni u preduzeću nezavisno od posla kojeg obavljaju, a nisu članovi porodice i nemaju vlasničke udele u preduzeću.

Sve osobe koje su locirane u segmentima 1, 2 i 3 imaju samo po jednu vezu sa porodičnim biznisom (samo su članovi porodice ili su samo nosioci vlasničkih prava ili su samo radno angažovani). Segmenti u kojima su oni locirani možemo nazvati spoljnim segmentima. Pojedinci koji imaju više od jedne veze (dve ili tri) sa porodičnim preduzećem locirani su u jednom od preostala četiri segmenta.

Vlasnici udela u porodičnom preduzeću koji su članovi porodice ali u preduzeću nisu radno angažovani locirani su u segmentu 4 koji se nalazi unutar porodičnog i vlasničkog kruga. Preklapanjem poslovne i vlasničke dimenzije porodičnog biznisa konstituisan je segment unutar koga se nalaze pojedinci koji imaju vlasnička prava i radno su angažovani u preduzeću, ali nisu članovi porodice. Segment 6 je formiran preklapanjem porodične i poslovne dimenzije porodičnog preduzeća i obuhvata one članove porodice koji su radno angažovani u porodičnom preduzeću ali u njemu nemaju svoje udele, odnosno nikakva vlasnička prava. Kategorije pojedinaca koji su locirani u ova tri unutrašnja segmenta karakteriše dvostruka veza sa porodičnim preduzećem, dimenzija porodice i vlasništva za segment 4, vlasnička i poslovna dimenzija za segment 5 ili porodična i poslovna dimenzija za pojedince locirane u segmentu 6. Članovi porodice koji imaju vlasničkih udela u preduzeću i koji su u njemu radno angažovani locirani su u segmentu 7 i imaju trostruku vezu sa porodičnim preduzećem, porodičnu, vlasničku i poslovnu.

Različitost pozicija aktera u porodičnom biznisu implicira i različito njihovo ponašanje i razumevanje stavova drugih, kao što su gledanja na politiku dividendi, dodatnog zaduživanja preduzeća, reinvestiranja profita i sl. Normalno je očekivati da članovi porodice na biznis gledaju kao na deo njihovog porodičnog identiteta i porodične baštine i kao izvor finansijske sigurnosti, dok će akteri koji su u porodičnom biznisu samo radno angažovani u njegovoj poslovnoj dimenziji biti usredsređeni na svoju karijeru ako su na menadžerskim poslovima, odnosno nadoknadu za izvršeni rad ako obavljaju izvrsne aktivnosti.

Literatura

1. Carlock, S. R. Ward, L. J. (2001): Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave
2. Colli, A. (2003): The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge University Press.
3. Dollinger, J. M. (1995): Entrepreneurship-Strategies and Resources, Richard D. Irvin Austen Press.
4. Kružić Dejan (2004): Obiteljski biznis, RRiF d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb