

Фамилијарни бизниси и нивно успешно наследување

Материјали за тренинг

Модул Бр. 1

“Разбирање на проблеми поврзани со семејниот бизнис”



Фебруари 2018

Подготвено од

Алексис Комселис

ALBA Graduate Business School



Резиме на модулот

Овој модул се фокусира на клучните прашања со кои се соочуваат семејните бизниси, и оние кои позитивно и оние кои негативно влијаат врз континуитетот на семејниот бизнис. Модулот има за цел да ги наведе позитивните карактеристики кои лидерите на Семејниот бизнис треба да ги прифатат и да ги надградат, како и негативните карактеристики кои треба да се управуваат за да се обезбеди успешна сукцесија и долговечност. Се разбира, исто така, има разликува помеѓу семејни бизниси и не-семејните бизниси, така што овој модул може да им помогне на учесниците да ги сфатат уникатните карактеристики на таквите бизниси, без оглед на големината, индустријата и формата. Покрај тоа, овој модул ќе служи како воведен модул за целата програма со поставување на рамка на животната средина на семејниот бизнис.

Клучните точки:

- Значајност и улога на семејни бизниси
- Предности (Заеднички вредности и верувања, заеднички цели, семеен дух, презиме, организациска ефикасност, флексибилност, долгорочна посветеност, економска независност)
- Недостатоци (семејно претерување, проблеми со границите, конфузија на улоги, недостиг на објективност, непотизам, проблеми со сукцесија, надгледување на роднини, внатрешен углед)
- Три кружен модел на семејниот бизнис
- Планирање и подготовка за наследување на семејниот бизнис

По следењето на овој модул, учесниците треба да бидат способни да:

- Да ги разбираат главните позитивни карактеристики на семејните бизниси
- Да ги разбираат главните негативни карактеристики на семејните бизниси и можните надминување на нивното влијание
- Да ја идентификува уникатноста на конструкцијата за семеен бизнис во споредба со не-семејните бизниси
- Разбирање на динамиката помеѓу семејството, бизнисот и сопственоста во рамките на фамилијарниот бизнис.
- Да разликува помеѓу различни улоги кои се резултат на различни предмети (член на семејството, сопственик, вработен)

Упатство за учесниците

Овој модул служи како вовед во обуката FABUSS. Тоа ќе ви помогне подобро да го разберете контекстот на проектот и да идентификувате заедничка база за сите учесници. Шесте модули кои ќе ги следите ќе ви помогнат да ја препознаете уникатноста на семејните бизниси (како во вашата земја, така и во други), како можете да се подготвите за наследување како лидер на следната генерација и како успешно да управувате со семејниот бизнис откако ќе се случи сукцесијата.

Проектот FABUSS, исто така, во голема мера се потпира на транснационалните активности и можностите за мрежно поврзување, понудени од он-лајн платформата што ќе ја користиме. Модулите ќе се фокусираат на обука од лице-во-лице тренинг и он-лајн активности, така што ќе може да се има корист од споеното учење. Во овој прв модул ќе ве запознаеме со он-лајн платформата, за да можете најдобро да ја искористите во следните модули.

Пред да се придружите на првиот лице-во-лице состанок и базирано на он-лајн обуката за платформата вие ќе треба да се логирате на платформата и да го комплетираете вашиот профил. Платформата подржува Европски и национални училници. Во Европската вие може да комуницирате со други учесници од други земји, а додека во националната со локални групи. Откако ќе го завршите вашиот профил, можете да се претставите на форумот на националната класа. Со цел да се запознаете, можете да се обратите на следните точки:

- Семејната деловна активност и индустријата
- Семејна деловна возраст и историја
- Вашата моментална позиција во семејниот бизнис
- Лични информации (хоби, интереси, студии, јазици итн.)
- Што ви се допаѓа најдобро во работењето со вашето семејство
- Што не ви се допаѓа најмногу во работата со вашето семејство

Бидејќи ова е воведен модул, ќе имате можност да ја следите обуката во училницата на еден или два состаноци во зависност од распоредот. По обуката лице во лице, ве охрабруваме да разговарате за активностите 4 и 5 од овој модул на соодветните форуми на он-лајн платформата.

Како крајна точка во ова упатство, ве поттикнуваме да бидете отворени и искрени во дискусијата за вашето семејно искуство. На овој начин ќе се одразите на потребите на вашиот семеен бизнис, ефективно да комуницирате со другите учесници, да собирате релевантни повратни информации и да воспоставите доверливи врски. Ова, исто така,

подразбира дека треба да ги третирате со најголема доверливост влезот и одблесците на другите учесници.

Вовед во Модул

Семејните бизниси се глобално познати како креатори на богатството, чувари на работа и допринесувачи за раст. Во цела Европа, семејните бизниси учествуваат со значителен процент на работа и главно се во мала и средна големина на претпријатие.

Фамилијата е опишана како вклучување на семејството во семејниот бизнис и е елемент кој ги одвојува таквите бизниси од други, не-семејни бизниси.

Тие уживаат предности и недостатоци поради овој фамилијарен ефект, кој директно произлегува од клучните атрибути кои создаваат соживотот на сопственоста, семејството и раководството. Овие клучни атрибути и резултирачките предности често ја опишуваат конкурентската предност на семејниот бизнис и обезбедуваат долговечност.

Од суштинско значење за лидерите на семејниот бизнис е стратешки да пристапат кон предностите и недостатоците, така што тие можат да ја подберат конкурентната предност на бизнисот и да ги минимизираат можните закани. Ова може да се постигне со стратешка комбинација на семејни и бизнис животниот циклус, истовремено следејќи ги потребите на претстојните генерации. Иднината на секој семеен бизнис се потпира на создавање на одговорни сопственици и добро подготвено наследување. Во овој контекст, сукцесијата не е само момент на време кога лидерите се менуваат, туку продолжен период на подготовка и добро подготвен ден потоа.

1. Вовед во семејниот бизнис

1.1 Важноста на семејните бизниси

Семејните бизниси на глобално ниво се сметаат за клучен елемент на локалните и националните економии. Нивното значење за секоја економија може да се мери во однос на придонесот кон целокупниот економски производ, вработувањето и поддршката на системот на социјална заштита. Семејните бизниси се стабилни, но сепак не иновативни, придонесувачи на економијата. Во споредба со не-семејни бизниси и стартап компаниите, ваквите бизниси често се основаат на економската стабилност.

Во Европа, околу 70% - 80% од претпријатијата се семејните бизниси и тие сочинуваат околу 40% - 50% од вработеноста. Голем дел од европските мали и средни претпријатија се семејните бизниси, а некои од најголемите европски компании исто така се семејните бизниси. Сепак, слично на европската економија во целина, во секторот на Семејниот бизнис доминираат МСП, а особено микро претпријатија со помалку од 10 вработени.

Семејните бизниси се активни во сите сектори на економијата. Во некои земји, достапни се податоци кои укажуваат дека семејните фирми се поприсутни во традиционалните и трудоинтензивни сектори. Сепак, се одвива премин кон модерни индустрии, додека растечките семејни бизниси се фокусираат на дигитализација, иновативни решенија и градење на портфолио на бизниси контролирани од семејството.

Општо земено, семејните бизниси се развиени од страна на основач претприемач кој воведува фамилија како елемент кој го карактеризира бизнисот. Ова значи дека во одреден момент се запознаваат со членовите на деловното семејство, семејниот капитал и / или вработените во семејството на начин кој влијае на неговото работење и донесување одлуки.

Во исто време, значењето на семејните бизниси дополнително се заснова на нивните квалитативни карактеристики, како што се:

- Реинвестирање на профитот за понатамошен раст на семејниот бизнис.
- Фокусирање на долгорочна стратегија која им користи на вработените, на клиентите и на заедницата.
- Зајакнување на регионалните економии и помалите заедници преку обезбедување работни места директно или индиректно (локални производители и даватели на услуги).
- Враќање во јавноста и поддршка на институциите на локалната заедница преку активности за ООП кои главно се базирани на семејството.

Според европските семејни бизниси, процентот на семејни бизниси од вкупните компании во европските земји се следниве:

Австрија	80%
Белгија	70%
Бугарија	70%
Кипар	90%
Чешка република	87%
Данска	77%
Естонија	90%
Финска	80%
Франција	75%
Германија	75%
Грција	80%
Унгарија	70%
Исланд	75%
Ирска	75%
Италија	75%

Латвија	58%
Литванија	38%
Луксембург	70%
Малта	70%
Норвешка	65%
Полска	75%
Португалија	75%
Романија	65%
Словачка	90%
Словенија	70%
Шпанија	85%
Шведска	55%
Холандија	61%
Обединето Кралство	65%

1.2 Природата на семејните бизниси

Во секој сектор на светските економии, семејните претпријатија се најчестата форма на деловен субјект во светот. Сепак, нивната сопственост, управување и семеен состав создаваат сложеност која бара посебни знаења и вештини за да ги разбере и ефикасно да управува со нив. Семејните бизниси обично се развиваат од страна на основачот / претприемачот кој постепено го воведува елементот на фамилија на бизнисот. Ова може да се направи преку вклучување членови на семејството или капитал на стратешки начин. Во неколку случаи, бизнисите се основани како семејство бизниси од првиот ден, со брачни другари, браќа, братучеди или други членови на семејството како коосновачи.

Следниот чекор е често опишан како "братско партнерство" и ја опишува раководната фаза од втората генерација. Потоа следи "конзорциумот на братучед", нагласувајќи го раководството на третата генерација. За жал, само 30% од семејните бизниси го прават тоа до втората генерација, каде стапката на неуспех главно се должи на двојниот идентитет на семејниот бизнис, кој подоцна ќе го опишеме во овој модул.

Пред да го сториме тоа, сепак, треба да го дефинираме семејниот бизнис на начин кој ќе ги сумира сите погоре. Едно од најчесто дискутираните прашања во ова поле денес е како

да ги дефинираме семејниот бизнис, но дефиниција за семејниот бизнис не постои. Постојат неколку работни дефиниции кои се развиле во текот на годините и кои ја опишуваат единственоста на семејните бизниси:

- Дефиниција 1

Семејните Фирми се оние во кои повеќе членови на исто семејство се вклучени како главни сопственици или менаџери, или истовремено или со текот на времето (Милер, Ле Бретон Милер, Лестер, Канела, "Дали семејните фирми навистина се извонредни изведувачи", весник на Корпоративни финансии, Том 13, број 5, 2007).

- Дефиниција 2

Семејните фирми се оние во кои семејството го контролира бизнисот преку вклучување во сопственост и менаџерски позиции. Вклучувањето на семејството во сопственост (ФИО) и вклученоста на семејството во управувањето (ФИМ) се мери како процент на капитал што го поседуваат членови на семејството и процентот на менаџери на фирмата, кои се исто така членови на семејството (Sciascia and Mazzola, Family Business Review, том 21, Број 4, 2008).

- Дефиниција 3

Семејното претпријатие е економско вложување (група на претпријатија) во која два или повеќе членови на семејството (семејна група) имаат интерес за сопственост (сопственици) и посветеност на продолжување на претпријатието.

- Дефиниција 4

Семејниот бизнис е бизнис кој се управува и / или управува со намера да ја обликува и / или да ја следи визијата на бизнисот што го држи доминантна коалиција контролирана од членови на исто семејство или мал број семејства на начин кој е потенцијално одржлив низ генерации на семејството или семејствата.

По работата на експертска група, Европската комисија во 2009 година ја донесе следната дефиниција за семејните бизниси:

Фирма од која било големина е Семеен бизнис ако:

1. Поголемиот дел од правата на донесување одлуки се во сопственост на физичкото лице (и) кое ја основало фирмата или во сопственост на физичкото

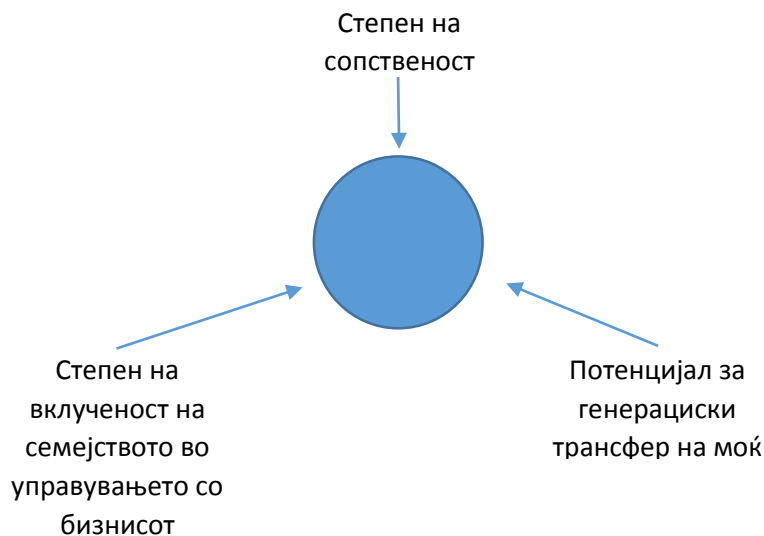
лице кое има стекнато акционерски капитал на фирмата или во сопственост од нивните брачни другари, родители, деца или директни наследници на децата.

2. Поголемиот дел од правата на донесување одлуки се индиректни или директни.

3. Најмалку еден претставник од семејството или роднините е формално вклучен во управувањето на фирмата.

4. Компаниите кои се наведени ги исполнуваат дефинициите за семејното претпријатие ако лицето кое основало или стекнало фирма (акционерски капитал) или нивните семејства или потомци поседуваат 25 проценти од правата за донесување одлуки што се манифестираат со нивниот удел во капиталот (дефиниција на Европската унија 2009).

Сите горе наведени дефиниции се потпираат врз трите елементи на семејството во различна мера или во друга рамка:



7

Истата експертска група ги идентификуваше следниве главни предизвици со кои се соочуваат семејните бизниси, кои Европската комисија ги усвои и кои сега се во рамките на политичката рамка:

- Креаторите на политики не се свесни за потребите на семејните бизниси и нивниот економски и социјален придонес кон општеството;
- Пристап до финансии и даночни прашања;

- Важноста на подготовката на деловните трансфери рано;
- Управување со семејството - балансирање на семејството, сопственоста, правилата за рамнотежа меѓу половите и деловните аспекти;
- Привлекување и задржување на квалификувана работна сила;
- Образование за претприемништво и тренинг за управување со специфични семејни бизниси;

1.3 Три кружен модел на семејниот бизнис

Во 1970 година, Ренато Тагиури и Џон Дејвис, двајца академици од бизнис школата Харвард, ги опишаа семејните бизниси преку воведување на три кружниот модел во системот на семејниот бизнис. Оваа рамка со едноставни термини ги појаснува трите меѓусебно зависни и преклопувачки групи кои го сочинуваат системот за семеен бизнис: семејство, бизнис и сопственост. Поради ова преклопување, постојат седум интересни групи, секој со свои легитимни перспективи, цели и динамика. Долгорочниот успех на семејните бизнис системи зависи од функционирањето и меѓусебната поддршка на секоја од овие групи.



8

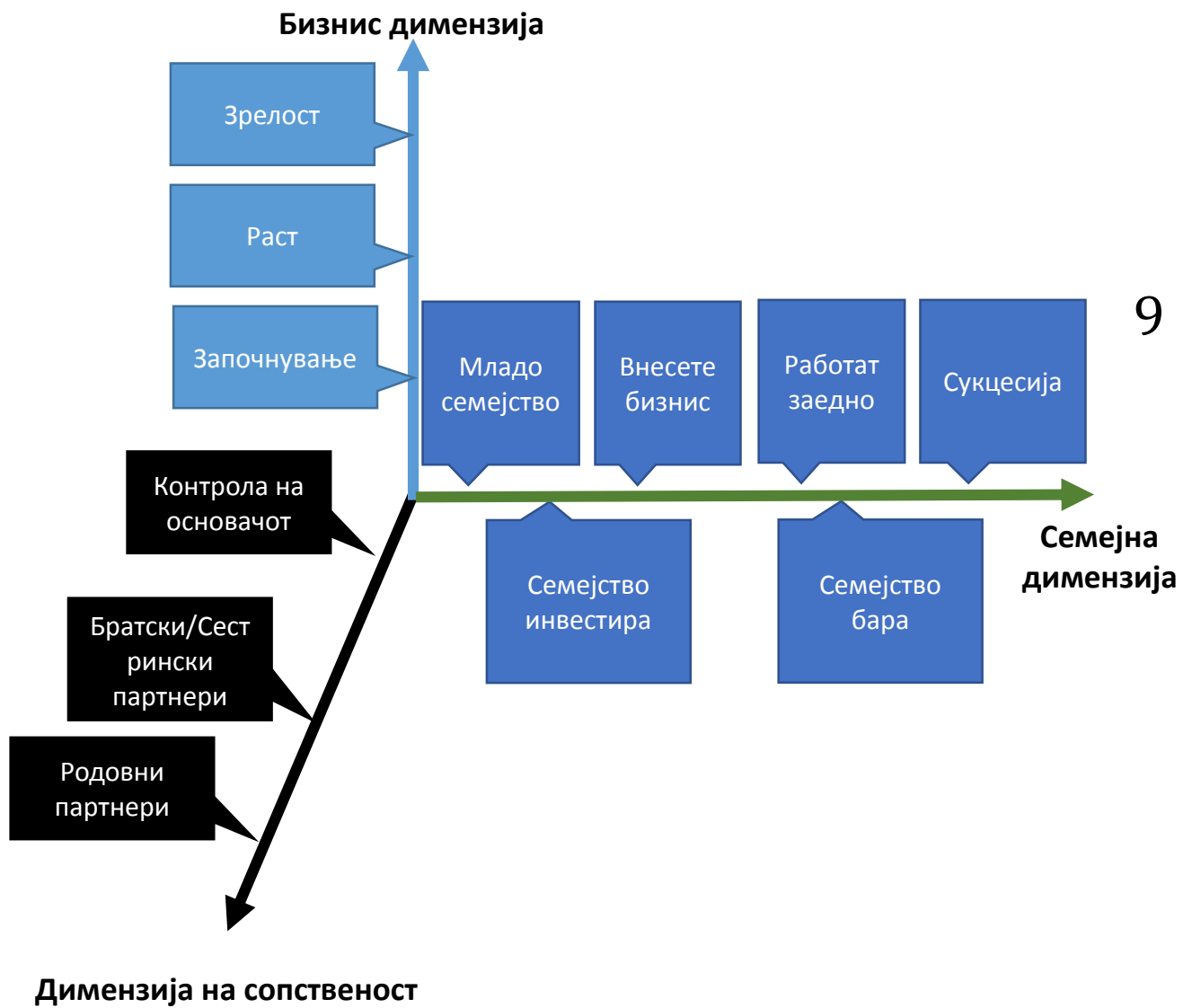
Овој модел ја нагласува сложеноста на семејниот бизнис, бидејќи идентификува до седум различни улоги што може да ги има лицата во системот на семејниот бизнис и тие се:

1	Член на семејството
2	Сопственик на бизнис
3	Управувачка улога
4	Член на семејството и сопственик на бизнис

5	Член на семејството и раководна улога
6	Сопственик на бизнис и менаџерска улога
7	Член на семејството, сопственик на бизнис и менаџерска улога

1.4 Family Business life stages & cycles

Значаен елемент за разбирање на семејниот бизнис е комбинираниот животен циклус на семејството и бизнисот кои се поврзани со различните фази во двата система. Иако ова прашање ќе биде опфатено со модул што ќе следи, можеме кратко да ги идентификуваме клучните параметри за оваа импликација.



Врз основа на моделот со три кругови што го претставивме порано, идентификуваме три различни димензии кои влијаат на рамката за комбиниран животен циклус. Бизнес димензија ги прикажува фазите на раст на бизнисот: од стартување до зрелост. Димензијата на сопственикот ја покажува зголемената комплексност на сопственоста како генерациите минуваат. Семејната димензија ги покажува и фазите во кои секое основно семејство еволуира во однос на учеството на членовите на семејството во бизнисот и протокот на капиталот, првично од семејството до бизнисот, а потоа од бизнисот до семејството.

Јасно е дека колку е поголем и постар семејниот бизнис, толку покомплицирани се овие димензии. Покрај тоа, изворите на тензија се исто така јасни. Тензијата може да потекнува од деловната димензија (внатрешни или надворешни потешкотии во растот, стратешките одлуки), Димензиите на сопственост (раздвојување на сопственоста и контролата) и семејната димензија (интеракција со семејниот бизнис, конкурентните финансиски потреби на семејството и бизнисот).

Разбирањето на семејните бизниси и релевантните животни циклуси, им овозможува на бизнис лидерите да развијат паралелна стратегија од двата система: бизнисот и семејството. Кога бизнисот влегува во фаза на раст богатството од семејството може да влезе во бизнисот без да влијае на семејните потреби. Потоа, богатството од бизнисот може да тече кон семејството за да ги поддржи помладите членови во нивните студии или во формирањето на сопствените семејства. Покрај тоа, додека семејството расте, бизнисот исто така расте, и се грижи за дополнителни финансии и потреби за вработување. Ако ова не е можно, лидерот мора да разликува помеѓу семејството и бизнисот, така што двата системи можат да коегзистираат независно во иднина, а членовите на семејството ќе ги планираат нивните независни можности за кариера.

Групата Bosveld: Вкоренета во заедницата

Една од големите сили на семејната фирма е нејзината кореност во својата заедница. Многу семејни фирми ги претвораат овие односи во единствена конкурентна предност и се гордеат со позитивната улога што ја играат во создавањето на локалното вработување и поддршката на локалните заедници. Групата Bosveld, од Јужна Африка, е одличен пример.

Компанијата е основана во 1960, и сега е најголем приватен производител на цитрон во Јужна Африка, кој извезува 5,5 милиони кутии плодови во 50 земји ширум светот. Милаан Талвицер, е сегашниот неизвршен претседател, а тројца од неговите зетови имаат менаџерски улоги, а еден од нив е извршен директор. Милаан беше прогласен за Национален фармер на годината во 2014 година, како признание за посветеноста на компанијата на земјошни реформи и за реализација на агендата за вработување на повеќе луѓе од црната раса. Bosveld се посвети на широкото економско зајакнување (или BBBEE) пред тринаесет години и сега е вклучен во голем број пилот-проекти во кои компанијата закупува земјиште од црните заедници на долгорочни договори, а потоа плаќа кирија во зависност од растот на овоштарниот бизнис. Обуката за локалното население е вградена во шемата, така што сопствениците на земјата ќе добијат шанса да работат и на тоа. "Ако можеме да го добиеме ова право, тоа треба да биде ситуација победа-победа за секого. Земјошната реформа е сложено, а понекогаш и разделувачко прашање тука, но можеме да го најдеме патот напред ако самите земјоделци играат активна улога во изнаоѓањето на одговорите".

Bosveld е посветен на Јужна Африка, бидејќи семејството отсекогаш било посветено на Јужна Африка: "Кога луѓето ме прашуваат зошто сме толку успешни, велам дека тоа е сведено на три работи: држејќи се во чекор со промените, искористувајќи нови можности и нашата посветеност во оваа земја. Во следните пет години нашиот план е да ја искористиме најголемата енергија што следната генерација го носи во бизнисот и да ги зајакнеме нашите локални заедници, за да направиме позитивно и одржливо влијание. Немаме планови за диверзификација на нашето производство на плодови на меѓународно ниво. Јужна Африка е земја полна со потенцијал и ние прво мора да инвестираме во сопствената иднина и иднината на нашиот народ".

И како Милаан сака да биде запаметен? "Како некој што имал среќа да ги комбинира своите најголеми страсти: мојата љубов кон моето семејство, земја и заедница и мојата љубов кон земјоделството".

Извор: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/giving-something-back-in-south-africa.html>

Скратени точки на секцијата

Вовед во семејниот бизнис

- ✓ Семејните бизниси на глобално ниво создаваат значително финансиско и социјално богатство, создаваат и одржуваат вработувања и нудат стабилна рамка за иновации.
- ✓ Семејните бизниси се дефинирани на неколку различни начини, меѓутоа сите вклучуваат три параметри: семејна сопственост, вработување на член на семејството и потенцијал за семејно наследување.
- ✓ Семејството, улогата на семејството во деловната стратегија и извршувањето е елементот што ги разликува семејните бизниси од не-семејни бизниси.

2. Предности и недостатоци на семејни бизниси

2.1 Клучни атрибути на семејните бизниси

Клучните атрибути на семејниот бизнис се директен резултат и ефект на фамилијарноста. Вклучувањето на семејството и фамилијарните односи ги обликуваат вредностите на семејниот бизнис, културата и организациските институции. Ова значи дека клучните атрибути можат да работат позитивно или негативно, во зависност од функционалноста на семејните односи во рамките на бизнисот.

Главниот атрибут кој произлегува од моделот со три кругови, дискутиран во претходниот дел, е поврзан истовремено со семејството и бизнис-членовите. Како членови на семејството тие го сакаат најдоброто за семејството, како сопствениците на бизниси се грижат за враќање на инвестицијата и како менаџери се обидуваат да постигнат оперативна ефективност. Ако тие работат кон истата насока и се засновани на заедничко разбирање на другите членови на семејството, сопствениците на бизнисите и менаџерите, тоа може да го зголеми деловното работење и растот на бизнисот.

Други клучни атрибути на семејните бизниси се: (а) Заеднички вредности, (б) Кумулативно искуство, (в) Силни емоции, (г) Семеен јазик, (д) Взаемно разбирање, свест и поддршка и (ѓ) Важноста на семејниот бизнис, име и наследство.

Овие клучни атрибути ги обликуваат предностите и недостатоците на семејните бизниси. Важно е да се нагласи дека семејниот бизнис може да има предности и недостатоци кои произлегуваат од различна примена на различни атрибути во исто време. На пример, семејниот бизнис може да има корист од ефективна заменливост на улогите, но да страда под силни емоции. Во таа смисла, ниту еден семеен бизнис не е совршен, бидејќи овие клучни атрибути динамично влијаат на различните фази на семејниот бизнис во различни фази на семејството и под различни околности во животната средина.

Кон таа насока, исто така е важно да се разбере дека секој од овие клучни атрибути може да има различно влијание врз семејните бизниси во различни точки во времето. Важноста на семејниот бизнис, име и наследство може да биде позитивен ефект кога пазарот расте, бидејќи нуди предности, како што е посветеноста, свеста на брендот и кредибилитетот. Меѓутоа, тоа може да има негативен ефект, кога пазарот ќе достигне зрелост, а промените се неопходни за опстанокот на семејниот бизнис. Во тој случај, посветеноста на наследството може да ја попречи иновацијата или бараните стратешки промени за деловниот опстанок или раст.

2.2 Предности на семејните бизниси

Семејството им нуди можност на семејните бизниси да имаат предности во однос на не-семејниот бизнис. Предностите во почетните фази на раст на семејните бизниси се создаваат поради својот двоен идентитет, но во следните фази треба да се зајакнат и

правилно да се регулираат, така што семејниот бизнис ќе ја одржи својата единствена предност во однос на не-семејната бизнис конкуренција. Ова значи дека одреден сет на својствени предности се обликува за време на почетните фази на развојот на успешен семеен бизнис. За одржлив раст и долговечност на бизнисот, овие својствени предности треба да станат дел од целокупната деловна стратегија.

Предности на семејниот бизнис се:

- **Заеднички вредности и верувања**
Семејството ги пренесува своите основни вредности и верувања на бизнисот, нудејќи јасен идентитет и јасна мисија. Овој сет на уникатни, тешко копирани вредности и верувања му помага на семејниот бизнис да ја постави својата конкурентска предност, да ги идентификува вештините и компетенциите кои тешко се отстрануваат и да ги утврди првите правила за владеење.
- **Заеднички цели**
Вклучените членови на семејството имаат значително вложување во бизнисот. Оваа инвестиција не е само финансиска, туку има и вработување, наследство, презиме и социјален статус. Успехот на семејниот бизнис е заедничка цел и нуди значајна мотивација за соработка и напорна работа.
- **Семеен дух**
Семејните бизниси се потпираат на биолошката врска на своите членови за надминување на кризите, промовирање на семејното единство, создавање и подобрување на единствена конкурентска предност. Наследството на семејството и приказните ги охрабруваат помладите генерации да ги разберат и да ги надминат тешкотиите со создавање механизми на еластичност.
- **Презиме**
Фамилијарното име на успешен семеен бизнис нуди карактеристики како што се самоувереност, доверба, квалитет и лична вмешаност. Ова значи дека презимето е извор на гордост и создава релевантни одговорности.
- **Организациска ефикасност**
Организациската ефективност се постигнува ако менаџерите ги задоволуваат потребите и целите на сопствениците. Во ефективни семејни деловни односи, двојниот идентитет на членовите на семејството ги минимизира можните ризици од одвојување на сопственоста од менаџментот. Во исто време, донесувањето на одлуки може да биде побрзо и пофлексибилно.
- **Флексибилност**
Неформалноста на семејните односи овозможува помалку хиерархиски и бирократски одлуки и механизми за контрола. Ова нуди единствена конкурентска

предност во однос на не-семејните бизниси, бидејќи стратегиското одлучување може да биде побрзо и веднаш да се спроведе.

- Долгорочна посветеност
Членовите на семејството се посветени на семејниот бизнис на долг рок. Нивната инвестиција во бизнисот е и финансиска и сентиментална, овозможувајќи поинакви ирационални одлуки за вработување. Долгорочната посветеност, исто така, значи дека членовите на семејството не очекуваат долгорочен финансиски поврат и можат да прифатат пониски плати или други краткорочни пријави за поддршка на семејниот бизнис.
- Економска независност
Членовите на семејството имаат значителна економска независност додека работат за семејниот бизнис. Платата, делењето на профитот и зголемувањето на богатството се насочени кон истите поединци.
- Претприемачка култура
Основачот на претприемништвото или основачите на бизнисот ја поттикнуваат претприемничката култура во семејниот бизнис и ги поттикнуваат членовите на семејството да размислуваат и да дејствуваат претприемачки. На овој начин се поттикнуваат иновации, признавање на можности, генерирање на идеи, креирање на креативни проблеми со ризик и претприемничка флексибилност.

2.3 Недостатоци на семејни бизниси

Од другата страна на парата ги имаме недостатоците кои семејните бизниси ги имаат во споредба со не-семејните бизниси поради семејството. Ваквите недостатоци вклучуваат:

- Семеен конфликт
Личните разлики, семејните борби, ривалството на браќа и сестри и меѓугенерациските разлики честопати доведуваат до конфликт. Конфликт поврзан со семејството го поткопува семејниот бизнис во подолг временски период и води кон непожелно однесување, конфузија, слаби резултати и цел со конфликт. Тоа во крајна линија може да доведе до смрт на семејниот бизнис или одбегнување на семејни партнерства. Семејниот конфликт ги обесхрабрува несемејните клучни чинители (инвеститори, советници, вработени и клучни партнери) да се вклучат во семејниот бизнис.
- Гранични проблеми
Три кружниот модел подразбира преклопување на семејството и на деловниот систем. Ова може да доведе до недоразбирања помеѓу двата системи и да создаде конфузија на улогите. Таквите прашања се јавуваат кога членовите на семејството не успеваат да ја видат разликата помеѓу семејниот и деловниот живот.

- Улога на конфузија
Друг ефект на семејството е тешкотијата во гледањето на разликата помеѓу сопственикот и менаџерот. Може да се појави конфузија околу "кој прави што?" И јасни описи на работа, негативно влијаат на комуникацијата и донесувањето одлуки. Во исто време, надгледувањето и критиката на роднините може да се покаже како предизвик на семејните односи.
- Проблеми со објективност
Работата за семејниот бизнис и релевантниот напредок во кариерата во најголем случај се заснова на не-објективно донесување одлуки. Ова не е секогаш погрешно, бидејќи постојат неколку позитивни елементи за вработување членови на семејството. Сепак, овој недостаток на објективност не секогаш може да биде резултат на одлуки фокусирани на бизнис, туку динамика поврзана со семејството. На пример, вработувањето на млади членови на семејството со помал надоместок, понудување на поголеми плати на членовите на семејството или унапредување на некој членови на семејството за да се направи мир со постарите роднини може да го спречи растот на бизнисот.
- Непотизам
Напредокот во кариерата врз основа на семејни односи, а не квалификации, честопати е обесхрабрувачки за не-семејните вработени. И непотизмот и објективноста можат да влијаат врз посветувањето на значајни не-семејни работници кои се соочуваат со ограничувања на компензацијата и бариери за развој на кариерата.
- Проблеми во сукцесијата
Сукцесијата веројатно е преовладувачко прашање за сите семејни бизниси, бидејќи тоа е процес кој може да создаде конфликтни и површински разлики меѓу членовите на семејството. Доцнењето на сукцесијата поради неподготвеноста на постарата генерација да препушти, и сложената подготовка за ова значителните промени во лидерството, создава недоразбирања и лоши чувства кои треба ефективно да се управуваат.
- Групно мислење
Групното размислување се резултира со усогласеност помеѓу членовите на групата кои работат заедно подолго време и ја спречува креативноста. Особено во семејните бизниси, дисфункционалноста во донесувањето на одлуки може да произлезе од усогласувањето на деловното разбирање или избегнувањето на конфликтот. Двата случаи го прават семејниот бизнис да изгледа лошо и може да не ги идентификува новите идеи за ревитализација на организацијата.

2.4 Подобрување на предностите и справување со недостатоците

Со цел да ги искористат најдоброто од семејствата и интеракцијата на семејните и деловните системи, лидерите на семејниот бизнис треба да издвојат време да се справат со оваа уникатна карактеристика на нивната организација. Семејството е суштински стратешки елемент на бизнисот кој бара разбирање и управување. Честопати лидерите на семејниот бизнис не ја разбираат нејзината важност или избегнуваат решавање на долготрајните проблеми. Исто така, важно е да се разбере дека овие предности и недостатоци постојат во повеќето семејни бизниси, независно од големината, индустријата, фазата на раст или возраста.

Подобрувањето на позитивните елементи на семејството е напор кој ќе се исплати на долг рок и може да се покаже како најважен придонес на лидерот. Во исто време, решавањето на основните прашања што ќе доведат до недостатоци дефинитивно ќе имаат корист и на семејството и на бизнисот. Справувањето со таквите недостатоци и нивните основни причини бара отворена комуникација и тешки одлуки. Искуството покажува дека и предностите и недостатоците постојат во Семејните бизниси, што го отежнува балансот помеѓу клучните атрибути кои од една страна нудат предности, а од друга страна дозволуваат недостатоци.

Хајнекен: Перспектива за семеен бизнис од страна на не-семеен извршен директор

Хајнекен е стар околу 150 години и е контролиран од петтата генерација на семејството Хајнекен. Тие се третата најголема компанија за пиво во светот. Семејството честопати се потпираше врз не-семејно управување, но секогаш активно учествуваше како сопственици. Г-динот Ван Боксмер започнал да работи во Хајнекен веднаш откако завршил училиште. Тој имаше позиции во Африка, Полска и Италија и гордо објави дека никогаш не барал работа на друго место. Тој е извршен директор / Претседавач од 2005 година - **веќе 8 години**.

Семејството Хајнекен има контрола над гласањето, но само 25% од економскиот интерес преку холдинг-компанија која поседува 51% од семејството кое контролира 51% од оперативната компанија. Остатокот од акциите се јавно објавени. Брендот на компанијата претставува 17% од приходите. Инаку, тие имаат повеќе од 250 локални брендови ширум светот, од кои 28 се долгорочни партнерства кои претставуваат 25% од продажбата.

Г-дин Ван Боксмер ги опишува предностите и недостатоците на семејниот бизнис. Недостатокот е "ограничувањата на билансот на состојба - особено во индустријата каде што мора да растат или да умрат". Од друга страна, тој идентификува бројни предности:

- Трпение и долгорочен поглед.
- "Нервот" за храбро справување во тешки времиња.
- Посебен дух на страст за бизнисот.
- Луѓето сакаат да работат за семејство.
- Долгата негувана способност да работи со партнери и да ги интегрира аквизициите во културата на Хајнекен.
- Долгорочната вредност е поважна од цената на акциите.
- Уделот на пазарот е поважен од заработката.

Понатаму, тој ја идентификува културата како она што го правите, а не она што го кажувате во брошура. Клучните Хајнекен вредности се:

- Страста за квалитет
- Уживање
- Почит
- Интегритет
- Претприемништво
- Барајќи резултати

Накратко, долгорочното гледиште, силната култура базирана на ДНК и посебните динамички способности го дефинираат Хајнекен, дури и како друштво што се наоѓа во листата и иако семејството има само владеачка улога. (Адаптирано од: <http://blog.thefbcg.com/case-study-heineken-as-a-family-business/>)

Скратени точки на секцијата

Предности и недостатоци на семејните бизниси

- ✓ Семејството во семејниот бизнис подразбира постоење на специфични атрибути кои го делат семејниот бизнис од други бизниси.
- ✓ Овие клучни атрибути создаваат:
 - Предности на кои семејството може да се потпре на за да обезбеди успех во бизнисот.
 - Недостатоци што го загрозуваат континуитетот на бизнисот или семејните односи.
- ✓ Предностите и недостатоците на семејниот бизнис се засноваат на истите атрибути и начинот на кој тие влијаат на конструкцијата на семејниот бизнис.
- ✓ Справувањето со недостатоците главно се потпира на отворена и континуирана комуникација.

3. Иднината на семејниот бизнис

Во овој воведен модул, ние веќе ги опишавме потеклото и функционалностите на семејниот бизнис. Семејните бизниси растат за идните генерации. Нивната перспектива за иднината е подалеку од онаа на не-семејните бизниси, додека динамиката на растот е значително различна поради елементот на семејното наследство и богатството. Со цел да се зајакне можноста за долговечноста на семејниот бизнис, водечките генерации треба да ги обликуваат одговорните сопственици кои ќе ги негуваат семејните вредности, ќе го зачуваат и ќе го развијат заедничкото богатство и ќе бидат дел од успехите на трансгенацијата.

3.1 Одговорна сопственост и трансгенерациски успех

Одговорна сопственост е термин кој добро може да ги дефинира сите потребни елементи што треба да ги земе во предвид сопственикот на семејниот бизнис, така што тој или таа може да придонесе за долговечноста на семејниот бизнис. Одговорната сопственост се фокусира на идентификување на сопственоста како примарна улога на член на семејството и менаџмент како второ. Тоа подразбира дека правилното лидерство во семејниот бизнис го заштитува семејното богатство, а не вработувањето во семејството.

Одговорен сопственик на семеен бизнис нагласува активна и долгорочна посветеност на семејството, бизнисот и заедницата и балансирање на овие обврски едни со други. Ова значи дека неговите или актите служат на колективното добро на сопствениците и бизнисот. Ова може да се постигне со:

- Дефинирање на успехот како транзиција на зголемување на богатството, а не управување.
- Идентификување на лични ограничувања во управувањето.
- Избирање управување врз основа на не-семејни критериуми.
- Обезбедување на долговечност преку одржлив раст.
- Градење можности за диференцијација.

3.2 Планирање и подготовка на семејни бизниси

Одговорната сопственост води до ефективна сукцесија. Сукцесијата во семејните бизниси е феномен кој ги опфаќа и ги зголемува сите основни, критични прашања во семејството и бизнисот. Наследеноста честопати се илустрира како момент во времето кога актуелниот лидер си замина и новиот лидер го презема семејниот бизнис. Меѓутоа, во семејните бизниси, од суштинско значење е да се гледа сукцесијата како тековен процес што никогаш не завршува. "Предавање на диригентската палка" како што сукцесијата често е опишана, бара продолжена подготовка и период на адаптација (за семејството и бизнисот) по вистинската промена на раководството.

Секое семејство може да се подготви на поинаков начин на наследување, да ги идентификува сопствени механизми за промена на лидерството и да се справи со промените на свој начин. Успехот на процесот на сукцесија ќе се покаже неколку години по раководната транзиција и според тоа, треба внимателно да се планира и да се договори. Типичен план за наследување ги вклучува следните елементи.



Тежината на секој елемент варира од семеен бизнис до семеен бизнис и зависи од семејните, социјалните, културните и финансиските фактори.

Детален пристап на горенаведените елементи и потребниот пакет на алатки за следниот лидер на семеен бизнис ќе бидат презентирани во следните модули на проектот FABUSS.

21

Скратени точки на секцијата

Иднината на семејниот бизнис

- ✓ Семејните бизниси се управуваат од сегашната генерација за идните генерации врз основа на наследството од претходните генерации.
- ✓ Долговечноста на семејниот бизнис е обезбедена преку воспоставување на одговорен сопственички менталитет кај сопствениците на семејните бизниси.
- ✓ Сукцесијата е долгорочен процес за семејните бизниси што бара проширен подготвителен период, добро организиран процес на наследување на раководството и договорен процес на адаптација.

Резиме на модулот

Овој модул служи како воведната рамка за подготовка, имплементација и поддршка на сукцесија во семејните бизниси кои се опишани во следните модули. Важно е да се идентификува дека сите семејни бизниси се соочуваат со слични предизвици и имаат заеднички придобивки независно од големината, секторот или возраста.

Семејството имплицира специфични клучни атрибути кои ги разликуваат семејните бизниси од не-семејни бизниси, што резултира со уникатни конкурентни предности за секое претприемачко семејство. Зајакнувањето на позитивниот ефект на фамилијарноста и минимизирање на негативниот е меѓу задачите на лидерот на семејниот бизнис и неговите одговорни сопственици. Долготрајноста на семејниот бизнис бара да се пренесе заштитеното и зголемено богатство од генерација на генерација. Сукцесијата е значаен елемент на овој процес која бара подготовка за ефективно извршување и одржливо лидерско прилагодување за да таа биде успешна.

Активности за учење

1. Направете листа од пет до десет значајни семејни бизниси во вашата област или држава. Накратко опишете како тие придонесуваат за локалната / националната економија, какво директно влијание имаат врз заедницата и какви индиректни придобивки тие создаваат за општеството.
2. Идентификувајте семеен бизнис за кој се восхитувате и опишете ја нивната конкурентска предност. До кој степен и колку е поврзано со семејството?
3. Истражете го вашиот сопствен семеен бизнис за да ги идентификувате предностите и недостатоците како што е дискутирано во овој модул. Што би направиле како лидер за подобрување на предностите и за контрола на недостатоците?
4. Во тимови од 3-5 учесници прочитајте го случајот на Хајнекен во овој модул и анализирајте еден недостаток што го идентификува г-дин Ван Бокмер. Што значи тоа? Како може да се надмине тој недостаток, од предностите наведени во листата?
5. Замислете дека сте основач на бизнис и се подготвувате за наследување. Вие во моментот го водите бизнисот сам без вклучување на семејството. Следната генерација на вашето семејство се состои од три деца кои се на возраст од 13, 16 и 18. Кој е вашиот план? Кои се клучните точки што сакате да ги земете во предвид во овој процес? Ако се споредите со семеен бизнис од трета генерација, кои разлики во процесот на сукцесија ќе ги идентификувате? Земете какви било претпоставки што сметате дека се неопходни за да разговарате за ситуацијата. Идентификувајте ги сите параметри што ги земате во предвид.

Белешки и референци

1. "Управување со семејниот бизнис: концепти и практики". А. Бакр Ибрахим, издавачка куќа Кендал / Хант, 2006 година
2. "Претприемачки семејни компании", Френк Хој и Прамодита Шарма, Прентис Халл, 2010 година
3. Европската комисија: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en
4. Европски семејни бизниси: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
5. Тагири и Дејвис: <http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>