

BORIS MATIJAŠ, KONSULTANT I VLASNIK KOMPANIJE „ARHIPELAG“ U BARSELONI

Tri faze razvoja porodičnih preduzeća

Više od 90 odsto porodičnih preduzeća u Srbiji još uvek je u prvoj generaciji, gde je kompleksnost poslovanja niža, ali je zato rizik veći. Istovremeno, to je faza kada započinje tranzicioni period i kada će osnivači morati da donesu odluku o budućnosti i naslednicima

Rad sa porodičnim preduzećima ima dva stuba: ekonomski i porodično relacioni, a većina ovih firmi nestaje upravo zbog drugog faktora – konflikta u porodici, neuređenih odnosa između akcionara, nepripremljenih naslednika. Druga generacija ne mora nužno biti u menadžmentu preduzeća, ali deca osnivača moraju znati šta znači biti odgovoran akcionar i odgovoran vlasnik, kao i šta se od njih očekuje ili koje obaveze proizlaze iz vlasništva.

Ovakvo Boris Matijaš, konsultant i vlasnik kompanije „Arhipelag“ iz Barcelone koja se bavi savetovanjem porodičnih firmi, objašnjava princip funkcionisanja ove vrste preduzeća. Matijaš je nedavno boravio u Beogradu, posetio redakciju Magazina Biznis i u razgovoru za naš časopis ističe da je jedan od najvećih problema porodičnog biznisa u Srbiji upravo to što se u porodičnim kompanijama malo razgovara o nastavljačima porodičnog biznisa.

Porodični savet

Špansko iskustvo, na primer, pokazuje da je potrebno da u okviru porodičnih firmi postoje tela u kojima su samo članovi porodice – Porodični savet (Family Council) koji je u rangu Saveta akcionara, a njihovo zaduženje je da vode računa o dugoročnim planovima preduzeća. Takvi organi najčešće donose važne strateške odluke i zatim tu svoju strategiju prenose i granaju prema Upravnom odboru, menadžmentu i radnicima. Najvažnije je da se unutar porodice razgovara o poslu.

– Postoje tri faze razvoja porodičnih preduzeća. Svako počinje na isti način



Boris Matijaš

– to je osnivač koji je uložio svoj, odnosno porodični novac, i on kreće u posao i razvija ga do određene složenosti kada počinje da razmišlja o daljim koracima. Tada mu je potreban menadžment tim, a deca su obično još uvek mala i mora da angažuje spoljne saradnike van porodice. Verovatno će sa njima početi da razrađuje dalje planove, ali ima i obavezu da svoje naslednike postepeno uvodi u priču i kada dostignu određeni uzrast

počne kod njih da razvija svest da će ta firma kad-tad biti deo njihovog nasleđstva. Već u toj ranoj fazi može videti da li bi trebalo na njih da računa kao na nastavljače porodičnog biznisa – ističe Matijaš.

Prva faza traje između 15 i 25 godina i u tom periodu je jako veliki mortalitet firmi – u Španiji 80 do 90 odsto porodičnih preduzeća propadne tokom prvih pet godina poslovanja. I na evropskom nivou je taj broj prilično visok – 60 do 90 odsto, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama nešto bolja situacija.

– Od deset preživelih, prema statistikama, osam firmi će postati porodično preduzeće, a samo 30 odsto njih preći će u drugu fazu – fazu preduzeća braće i sestara kada je osnivač podelio vlasništvo na dvoje ili više naslednika. U sledećem koraku samo 15 odsto dolazi do treće generacije, što znači da od 100 osnovanih firmi jedva jedna ili dve prežive ceo ovaj ciklus.

Bum start-up kompanija

Sagovornik Magazina Biznis kaže da je pred krizu ne samo u Španiji, gde najbolje poznaje situaciju, nego u celom svetu, otprilike od 1998. do 2007. godine, bilo jako moderno pokretanje start-up kompanija, kao i razgovor o vrtoglavom privrednom rastu i velikim dobitima u kratkim vremenskim periodima, koje su bile bazirane na špekulacijama. On smatra da nije postojala ekonomska logika da tako nešto može da opstane.

– Porodična preduzeća pokazala su se otpornijima na krizu u odnosu na neke druge poslovne modele, preživela su ovaj težak period, a mnoga od njih su izašla još jača. Brojni investicioni fon-

SPECIJALIZACIJA

Boris Matijaš (39) je savetnik, urednik i istraživač specijalizovan za procese i sadržaje namenjene razvoju porodičnih preduzeća. U proteklih 10 godina sarađivao je sa velikim brojem porodičnih preduzeća i institucija a njegovi članci, intervjui i radovi objavljeni su u vodećim svetskim izdanjima namenjenim porodičnim kompanijama širom Evrope, Južne Amerike, SAD i Bliskog istoka.

Nakon diplomiranja na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu, odsek Filmska i TV produkcija, magistrirao je na Social Communication Studies na Pompeu Fabra Univerzitetu u Barseloni (Španija) i poseduje master diplomu Škole za sistemsku terapiju na Sant Pau Hospital (Barselona). Od 2007. je član Family Firm Institute-a.

U prošlih deset godina radio je u Fondaciji Nexia (Španija), koju je osnovao Institut za porodična preduzeća, i Fondaciji Heres (Meksiko). Od 2011. je direktor Archipiélago u Barseloni, prve uređivačke platforme specijalizovane za sadržaje namenjene razvoju porodičnih preduzeća.



Boris Matijaš je dugogodišnji saradnik Katedre za porodična preduzeća (IESE Business School), član Uređivačkog odbora Family Firm Institute (najveća svetska institucija sa preko 20.000 članova) i Uređivačkog odbora kluba za porodična preduzeća ESADE Business School-a.

dovi okreću se sada upravo porodičnim firmama jer su zaključili da se brz rast verovatno neće ponoviti, a ova preduzeća gledaju unapred na dugi rok. Ona ne mere svoj uspeh kvartalno ili godišnje, već generacijski.

Boris Matijaš smatra da su porodični biznisi preživeli krizu upravo zahvaljujući svojoj akcionarskoj strukturi i takozvanom strpljivom kapitalu, gde ne postoji konstantan pritisak na menadžment.

– U Španiji se 2012. godine počelo nazirati da privreda polako izlazi iz krize. Najveći rast ostvaren je u sektorima turizma, koji je već tradicionalno snažan u ovoj zemlji, zatim poljoprivrede i trgovine koja odlične rezultate duguje i dobrom geostrateškom položaju Španije prema Južnoj Americi. S druge strane, građevinarstvo je i dalje najteže pogođeno i biće potrebno još neko vreme da se oporavi – ističe naš sagovornik.

Srpski mentalitet preduzetnika

Matijaš kaže da je teško uporediti položaj porodičnih firmi u Španiji i u Sr-

ma u kome su porodična preduzeća bile samo male zanatske radnje sa najviše tri zaposlena.

– Pravi porodični biznis ponovo počinje da oživljava 1990-ih godina, ali bez nekog plana i logičnog pristupa razvoju. Mislim da je više od 90 odsto porodičnih preduzeća u Srbiji još uvek u prvoj generaciji, gde je kompleksnost poslovanja niža, a rizik veći. Zapravo se nalaze u fazi kada započinje tranzicioni period i kada će osnivači morati da donesu odluku o budućnosti i naslednicima.

Boris Matijaš je mišljenja da je u Srbiji, nažalost, većina preduzetnika mentaliteta tipa „ja sam vlasnik i radim sa svojom firmom šta mi je volja“. To je velika greška jer je o budućnosti posla neophodan razgovor, odnosno dogovor sa narednom generacijom. U tom pravcu predlaže rešenje koje je u Španiji veoma pomoglo održanju porodičnih preduzeća.

Važan porodični dokument

– Reč je o dokumentu koji praktično formalizuje dogovor vlasnika o budućnosti firme – takozvani „porodični protokol“ (Family Business Constitution). Njegova vrednost je dvostruka: najpre, porodica proživljava proces kojim će se njeni članovi složiti oko viđenja perspektive porodičnog preduzeća. Oni potpisuju da su se dogovorili oko nečega i da će to sprovesti u delo. S druge strane, banke, investitori i klijenti će znati da je porodica složna u nameri da preduzeće nastavi da radi i samim tim će postojati drugačiji, pozitivniji odnos prema firmi – ističe Matijaš.

On kaže da je ovo model koji je u Evropu stigao iz SAD, a prvi protokoli u Španiji potpisani su početkom devedesetih godina, i to među velikim porodičnim kompanijama.

Matijaš zaključuje da je situacija u Srbiji trenutno takva da je potreban snažniji podstrek preduzetničkom duhu i podrška ljudima koji su spremni da rizikuju, inoviraju i započnu sopstveni posao.

M. Andrejić

TEMELJ ODRŽIVE EKONOMIJE

– Podrška porodičnim preduzećima ujedno je i podrška stabilnosti i razvoja društva. Jer, kompanije koje su vremenom dokazale ekonomsku vijabilnost i stratešku zrelost, mnogo su sigurniji garant od novonastalih kompanija koje tek moraju da prebrode brojne prepreke i nedaće sa kojima se suočavaju u prvih pet do deset godina razvoja. Osim toga, dugoročno planiranje koje karakteriše ovu vrstu kompanija, omogućava strpljiviji pristup povratu kapitala, što znatno rasterećuje pritisak na menadžerski tim koji samim tim umanjuje rizik od donošenja nepromišljenih odluka. Vođena kao porodično vlasništvo, ujedinjena oko zajedničkog cilja i dugoročne vizije, porodična preduzeća osiguravaju temelje stabilnog i održivog ekonomskog razvoja, kao što je slučaj u većini vodećih svetskih ekonomija – ističe Boris Matijaš.