



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ – ВТОР ЦИКЛУС

ТЕМА:

ИНВОЛВИРАНОСТА НА ЧЛЕНОВИТЕ НА СЕМЕЈСТВОТО ВО
УПРАВУВАЊЕТО СО БИЗНИСОТ – УЛОГИ, ПРАВА И
ОДГОВОРНОСТИ

КАНДИДАТ:

АНЕСА ЈОНУЗОСКА

МЕНТОР:

Проф. Д-р ВЕЉАНД РАМАДАНИ

ТЕТОВО, СЕПТЕМВРИ 2018

Апстракт

Во денешно време семејните бизниси се поприсутни и речиси се најраспространетите двигатели на раст и развој на една национална економија. Со своето постоење и опстанок тие допринесуваат до зголемување на вработеноста, на бруто домашниот производ како и развој на националната економија.

Управувањето со семејните бизниси е еден од клучните фактори кој придонесува до раст и развој на семејните бизниси. Но, воедно управувањето претставува и значаен проблем со кој се соочуваат семејните бизниси. Тие треба да бидат управувани ефективно, ефикасно од страна на членовите на семејството со што ќе воспостават и усогласување помеѓу семејната визија и бизнис целите, а со тоа ќе се одбегнат конфликтите кои би настанале помеѓу членовите на семејството во процесот на управување на семејниот бизнис.

Клучни зборови: *семејни бизниси, управување, членови на семејството, конфликти*

СОДРЖИНА

Глава I – ВОВЕДНИ СОГЛЕДУВАЊА	5
1.1 Предмет на истражувањето	5
1.2 Прашања за истражувањето	6
1.3 Цел на истражувањето	7
1.4 Значење на истражувањето	8
Глава II – Управување со семејниот бизнис	9
2.1 Основни карактеристики на семејните бизниси	9
2.1.1 Динамика на семејните бизниси	10
2.1.2 Модел на три кругови	13
2.1.3 Влијанието на семејството врз бизнисот	15
2.1.4 Предности и недостатоци на семејниот бизнис	16
2.2 Водечки принципи за семејно управување	18
2.3 Улога на членовите на семејството во управување со бизнисот	20
2.4 Конфликти помеѓу членовите при управување со бизнисот	23
2.4.1 Алатки за управување со семејните бизнис конфликти	25
Глава III – МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	29
3.1 Општи информации	29
3.2 Истражувачки дизајн	32
3.3 Вид на податоци	33

3.4	Истражувачки инструменти	34
ГЛАВА ЧЕТВРТА: НАОДИ		35
ГЛАВА ПЕТ: ЗАКЛУЧОК		48
5.1	Заклучок	48
5.2	Ограничување на истражувањето	49
5.3	Препорака за идни истражувања	49
РЕФЕРЕНЦИ		50
ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ		53

ГЛАВА I – ВОВЕДНИ СОГЛЕДУВАЊА

1.1 Предмет на истражување

Семејниот бизнис е најраспространет и се по присутен облик на бизнис низ целата историја, но сепак неодамна светот почна да ја препознава важноста и различноста на бизнисите контролирана од семејството. Денес се поголемо е брзо знаењето за семејниот бизнис. Многу истражувања, книги, списанија и академски центри почнуваат да проучуваат за тоа како семејствата кои поседуваат бизнис можат подобро да профитираат и да бидат успешни (Rouvinez & Ward, 2005).

Управување на семејните бизниси е комплициран процес, кој може да предизвика нарушување на семејните односи како и појава на конфликти кои можат да придонесат до целосно распаѓање на бизнисот. Самиот континуитет на генерациското управување на семејните бизниси е многу важен за бизнисот како и за економијата во целина. Поради тоа уште на самиот почеток на бизнисот основачите треба да ги дефинира правилата на семејните бизниси со што ќе воспостават рамка за управување односно принципи и процеси кои овозможуваат максимизирање на потенцијалот на семејството и бизнисот. Сопствениците на семејствата претежно доминираат во управувањето со семејниот бизнис. Тие вообичаено го обезбедуваат раководството и капиталот што ја одржува компанијата. Постоеноста на оваа директна врска помеѓу членовите на семејството и претпријатието влијае врз многу клучни одлуки и помага да се задржи усогласувањето на долгорочната визија и целите на бизнисот.

Според авторот George R. Terry (1971, p. 4) управувањето претставува посебен

процес кој се состои од планирање, организирање и контролирање на ивршувањето за да се одредат и остварат целите преку употреба на луѓе и ресурси. Луѓето кои се вклучени во самиот процес на управување се од клучно значење, како во несемејните бизниси така и во семејните бизниси. Разликата е во тоа што во управувањето на семејните бизниси се вклучени членови од семејствата. Во самиот процес на управување со семејниот бизнис се случува едно лице да има неколку улоги и одговорности.

Имајќи го сето ова во предвид основната цел на оваа магистерска теза ќе биде насочена кон улогите, правата и одговорностите на членовите на семејството во управувањето на семејниот бизнис и конфликтите кои настануваат при управувањето. Нашето истражување се базира на четири семејни бизниси од Полошкиот регион, *Казефичио Чезарина-Фејзи* кој се занимава со производство на млечни производи претежно со Моцарела; *МИ-МАК* нудење услуги во електротехниката како и производство на мајонез и кондиторски производи; *Монтенегро* на која примарна дејност е трговија со еклузивен италијански мебел, а како секундарна дејност е прехранбената индустрија и *Панорама* рибниот ресторан кој се занимава со гастрономија.

1.2 Прашања за истражувањето

Во оваа магистерска теза ги опфативме следниве истражувачки прашања:

1. Почетоци на основање на вашиот семеен бизнис, со која дејност започнавте и како до денес напредувавте?
2. Кој е основачот на семејниот бизнис и дали сеуште е активен член во компанијата?

3. Дали вашиот семеен бизнис е генерациски наследен и ако е, која по ред е моменталната генерација?
4. Колку вработени имаше на почетокот а колку денес, во вашиот бизнис и колку од нив се членови на семејството?
5. Кои се критериумите за вработување на членовите на семејството како вработени, како менаџери, и потенцијално како сопственици?
6. Кои се актуелните и идните права и одговорности на членовите на семејството како менаџери и како ќе бидат утврдени?
7. Како ќе се пренесат одговорностите за управување на следната генерација и кога ќе се случи тој преноси дали тоа ќе биде постепено или во одреден момент?
8. Дали на неактивните членови на семејството ќе им се даде можност да се приклучат во управувањето на семеен бизнис и ако е така, според кои услови?

1.3 Цел на истажување

Основната цел на ова истажување е да се потенцираат улогите на членовите како и да се изјаснат нивните права и одговорности во водењето односно управувањето на семејниот бизнис, врз основа на докази од конкретни бизниси.

За поуспешно презентирање на основната цел во структурата на трудот ќе бидат дефинирани и опишани семејните бизниси. Теоретски ќе се обработат и анализираат нивните карактеристики и ќе бидат опишани најважните улоги на членовите поврзани со управувањето на семејниот бизнис како и конфликтите кои настануваат при самото управување со бизнисот

Сметам дека ова истражување ќе даде повеќе информации за повеќето улоги кои ги имаат членовите на семејството како вработени, менаџери, сопственици, директори или комбинација на овие улоги, како и влијанието врз имплементирањето на

активностите кои произлегуваат од нивните улоги.

Покрај тоа, ова истражување има за цел да ги запознае луѓето и организациите со нивните права, улоги и одговорности и да влијае на квалитативната употреба на нивните способности во секој аспект на активноста на фирмата.

Во последниве години се поголемо внимание се посветува на проблемите кои се поврзани со одлуката за учество на семејни или не семејни членови во процесот на управувањето на семејниот бизнис. Природно е секој семеен бизнис да вклучи членови од семејството но се разбира дека тоа си има и свои предности и свои недостатоци.

Поради тоа за постигнување на целите на ова истражување ќе користиме истражувачки прашања (прашалник), кои ќе бидат доставени до четирите компании од Полошкиот регион како и преку интервјуа со менаџерите на самите бизнисите со што ќе ги утврдиме резултатите од ова истражување.

1.4 Значење на истражувањето

Управувањето на семејните бизниси е се поатрактивна тема која е се поприсутна во повеќето економии. Значењето на семејството е тоа што ги разликува семејните компании од другите компании. Поради тоа семејството има клучна улога во управувањето на својот бизнис и во балансирање на бизнисот и семејните потреби.

Важноста на оваа теза е да се анализира управувањето на семејните бизниси од страна на неговите членовите. Вклучувањето на членовите во управувањето воведува различни идеи мислења за водењето на семејниот бизнис и одредувањето на стратегијата. Заради тоа задолжително е воспоставување на јасна семејна структура на управување што ќе воведат дисциплина меѓу членовите на семејството, ќе ги спречи потенцијалните конфликти и ќе го осигура континуитетот на бизнисот.

Стекнувањето на знаења и следење на практиките за воспоставување на јасна семејна структура на управување е важна предност која им е потребна на сите семејни

компанији. Поради тоа семејните бизниси ќе имаат голема корист од резултатите од наодите.

ГЛАВА II – УПРАВУВАЊЕ СО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС

2.1 Основни карактеристики на семејните бизниси

Семејните бизниси се најчестиот и најстариот тип на деловни организации низ целиот свет. Во минатото било нормално за еден продавач или доктор да живее и да работи во иста зграда, а членовите од семејството честопати да помагаат во бизнисот кога тоа е потребно.

Денес тие се движечка сила на глобалната економија и стимулативно е да се види дека семејните бизниси, кои имаат силно присуство во економијата во Европа (повеќе од 14 милиони семејства во ЕУ) и претставуваат значаен дел од вработувањето (над 60 милиони работни места во приватниот сектор, односно во просек 40-50 % од сите работни места *), продолжуваат активно да придонесуваат во нивните регионални економии (Pedder & Bernard , 2015). Семејниот бизнис според Истражувачката студија на Стокхолм школата за Економија се дефинира како некој што е контролиран од семејството и има барем една од следните три карактеристики: (1) три или повеќе членови на семејството кои се активни во бизнисот; (2) две или повеќе генерации на семејна контрола; или (3) актуелните семејни сопственици имаат намера да ја пренесат контролата на друга генерација на семејството (Rouvinez & Ward, 2005). Многу автори имаат спроведено научни истражувања со цел да овозможат јасно дефинирање на семејниот бизнис и да придонесат до подобро рабирање на бизнисот.

Според авторите Chua, Chrisman and Sharma(1999, p.25) семејниот бизнис е дефиниран како бизнис кој се управува и/или е менаџиран со намера да ја обликува и

да ја следи визијата на бизнисот што го поседува доминантна коалиција контролирана од членови на исто семејство или мал број семејства на начин кој е потенцијално одржлив низ генерации од семејството или од семејствата. Сепак нема општо прифатена дефиниција за семејниот бизнис, но најчесто семејниот бизнис може да се дефинира како бизнис кој е во сопственост и е управуван од семејството, во кое се вработени некои од нејзините членови и се заснова на претпоставката дека помладите членови на семејството ќе воспостават контрола над бизнисот, следејќи ги постарите (Hisrich & Ramadani , 2017, p.210).

Со цел да се идентификува една семејната фирма потребно е да ги сочинува следниве четири главни карактеристики: 1) влијанието на семејството во врска со стратегијата на фирмата, 2) визијата на семејството и намерата да ја задржат контролата и да ја предадат фирмата на следната генерација, 3) однесувањето во семејната фирма и 4) специфичната блискост (Kraiczu , 2013). Иако семејните бизниси се многу посложени во однос на несемејните бизниси сепак има големи гиганди, пренесени на неколку генерации кои и денес се доста успешни. Врз основа на спроведеното истражување во 2015 год. од страна на Центарот за семеен бизнис на Универзитетот St. Gallen Швајцарија како најуспешни 10 семејни бизниси во Европа според приходите од HSG / Global Family Business Index се издвојуваат следниве: Volkswagen AG (Porsche Family), EXOR (Agnelli Family), BMW (Quandt Family), Sc,mhwarz Group, ArcelorMittal (Mittal Family), Peugeot SA (Peugeot family), Auchan Holdings (Mulliez Family), Louis Dreyfus Company (Louis Dreyfus family), Groupe Casino (Naouri family) and Roche Holding AG (Hoffman-Roche family)(Center for Family Business , 2017).

2.1.1 Динамика на семејните фирми

Динамиката на семејни фирми се развива од интеракциите помеѓу две посебни,

но испреплетени системи - семејството и бизнисот (Family-Owned Businesses). Семејниот систем се состои од семејни норми, традиции и односи, и има посебни потреби кои мора да бидат исполнети за да функционира добро. Деловниот систем, исто така, има збир на норми, традиции и односи и бизнисот мора да ги исполни одредени барања, односно да генерира приходи, ако сака да преживее. Овие два системи се поврзани бидејќи член од семејството го поседува бизнисот. Семејната динамика се врти околу тоа како да се исполнат различните, а понекогаш и спротивставени потребите на овие два системи. Фактот дека постојат овие два системи истовремено мора да се има во предвид за да се разбере динамиката на семејни фирми (Beckhard & Dyer, 1981 p. 13).

Со самото постоење на испреплетените системи можеме да кажеме дека семејните бизнис во многу сегменти се разликуваат од несемејните бизниси. Разликите кои постојат помеѓу нив се сумирани во Табела 1. Како што можеме да видиме во центарот на фирмата во семејните бизниси се наоѓа семејството, кое формално или неформално, директно или индиректно влијае врз компанијата; нивните главни цели се економски и некономски, односно одржлив долгорочен семеен приход (стабилност), како и семејно задоволство; нивната деловна ориентација е задоволување на внатрешните и надворешните страни (главно семејството, клиентите, вработените, локалната заедница); стилот на управување е вредносно, емоционално и целно усогласување, тие се натпреваруваат за калитет, репутација, долгорочни односи итн. Наспроти ова во центарот на не-семејните бизниси се сопственици или менаџери; нивните главни цели се само економски (брз профит / раст); нивната деловна ориентација е задоволство на сопствениците / акционерите; стилот на менаџментот е управување со факти и рационално, агенциски контролни механизми, итн. (Ramadani et. al., 2017 p. 209)

Табела 1 *Разлика помеѓу семеен и не-семеен бизнис*

	Семеен бизнис	Не-семеен бизнис
Центар на Фирма	Семејство (формално или неформално/директно или индиректно влијание врз фирмата)	Сопственици / менаџери
Неопходно управување	Компаниска и семејна сфера	Семејна сфера
Главна цел	Економски и некономски (одржлив/ долгорочен семеен приход (стабилност), како и семејно задоволство)	Економски (брз профит / раст)
Ориентација на размислување	Трансфер помеѓу генерации, одржливост во текот на животот на претпријатието	Продажба на бизнис, одржливост во текот на професионалниот живот на претприемачот
Конкурентна стратегија	Квалитет, репутација, долгорочни односи	Цена
Средства	Финансиски, социјални, културни	Финансиски
Клима во компанијата	Фамилијарност, доверба, кохезија, вклученост, посветеност, ангажман, ентузијазам, неформалност	Ориентација кон бизнис целта, формалност, договорни спогодби, оддалеченост
Бизнис ориентација	Задоволство на внатрешните и надворешните заинтересирани страни (главно семејството, клиентите, вработените, локалната заедница)	Задоволство на сопствениците / акционерите
Стил на управување	Управување со вредности, емоционалност, целно усогласување	Управување со факти и рационално, агенциски контролни механизми
Распределба на добивката	Реинвестирање во компанијата	Дистрибуција меѓу сопствениците / акционерите

2.1.2 Three-Circle Model - (Модел на три кругови)

Моделот на три кругови претставува организациска рамка за разбирање на семејните бизнис системи. Моделот е развиен во 1970-тите во Harvard бизнис школата од страна на Renato Tagiuri и John Davis. Тој се користи за да се илустрира интеракцијата односно влијанието од семејната компонента за управувањето и сопственоста на семејните бизниси. Моделот на три кругови појаснува три меѓусебно поврзани, зависни и преклопувачки групи кои го сочинуваат семејниот бизнис систем: семејството, бизнисот и сопственоста. Како резултат на ова преклопување, постојат седум 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 (Tagiuri & Davis, 1996).



Слика 1. Модел на три кругови - Tagiuri and Davis, 1982

Кругот на сопственоста го претставува влијанието кое сопствениците го имаат врз семејството и управувањето со бизнисот. Клучот за управување го претставува влијанието кое раководството го има врз семејството и сопственоста на бизнисот, а пак семејниот круг го претставува влијанието што семејството го има врз управувањето и сопственоста на бизнисот. Кругот на сопственоста и кругот на управувањето се заеднички за сите бизниси. Но кругот на семејството го има само во семејниот бизнис и е она што го прави различен од несемејните бизниси (Walsh , 2011). Моделот на три кругови (прикажан на слика 1) покажува како секој од круговите комуницираат меѓусебе и ја прикажува точката каде што се пресекуваат (сретнуваат), што покажува дека во некоја фаза од семејниот бизнис, сопственоста, управувањето и семејството се соединуваат заедно.

Од прикажаниот модел на кругови можеме да видиме дека се разликуваат седум различни зони во кои може да се смести секое лице кое е поврзано со семејниот бизнис.

- Во пресекот 7 се соединуваат сите три кругови односно се наоѓаат луѓе кои во исто време се членови на семејството, вработени во компанијата и акционери на компанијата.
- Во пресекот 6 се наоѓаат луѓе кои се членови на семејството и се вработени во компанијата но немаат сопствени акции.
- Во зоната 1 се наоѓаат членови на семејството кои не се активно вработени во семејниот бизнис ниту пак се сопственици на акции.
- Во пресекот 2 се наоѓаат членови на семејството кои поседуваат акции, но кои не се вработени односно не работат во бизнисот.
- Во зоната 3 се наоѓаат надворешни инвеститори (кои не се членови на семејството) кои можат да поседуваат дел од секој бизнис потфат, но не работат во него.

- Во пресекот 4 се наоѓаат членови кои работат во бизнисот но не се членови на семејството и
- Во 5-тата зона се наоѓаат вработени кои не се членови на семејството и кои не поседуваат акции.
- Додек пак лицето кое што раководи со компанијата обично се наоѓа во пресекот 1 и тоа треба добро да го разбира семејството, како и предностите и слабостите на секој член на семејството. Личноста исто така треба да ја познава и компанијата внатре и надвор, и е одговорен за арбитража на конфликти меѓу семејството, компанијата и сопствениците (Chair of SME Development and succession , 2007).

2.1.3 Влијанието на семејството врз бизнисот

Знаеме дека семејството е тоа што го карактеризира семејниот бизнис и поради кој се разликува од не семејните бизниси. Самото вклучување на членовите на семејството во бизнисот ќе придонесат за долгорочна посветеност, стабилност, страст и лојалност кон создавање на успешен семеен бизнис. Основачите на семејниот бизнис се оние кои ги поставуваат темелите на вредносните системи на бизнисот. Исто како и во семејството, основачот е тој што се почитува како највисоко лице во хиерархијата на бизнисот. Но, секогаш постои консултирање со останатите вклучени членови во семејниот бизнис при донесување на одлуките. Од големо значење е знаењето кое го поседува основачот како и останатите членови на семејството кои се вклучени во работата на бизнисот. Човечкиот капитал во семејниот бизнис може да придонесе за конкурентска предност на бизнисот. Човечкиот, финансискиот и социјалниот капитал во семејните фирми се ретки, извонредни и незаменли и истите можат да создадат конкурентска предност. Особено човечкиот капитал во семејниот бизнис е единствен

поради силната посветеност на членовите на семејството и на нивните длабоки специфични знаења (Massis, Kotlar & Frattini, 2013). Човечкиот капитал ги претставува стекнатите знаења, вештини и способности на една личност што овозможува уникатни и нови дејства (Coleman, 1988).

Сепак човечкиот капитал во семејните фирми е покомплициран поради постоењето на блиската близина на двојните односи. Членовите на семејството учествуваат истовремено и во делновните и во семејните односи во нивните лични и професионални животи (Rautiainen, 2012). Двојноста на овие односи ја зголемува нивната сложеност и создава едиствен контекст за човечкиот капитал (и позитивен и негативен), во споредба со не семејните фирми (Sirmon & Hitt, 2003).

Сето ова го подразбира големото влијание кое го имаат семејствата врз целиот бизнис, по кое и се разликуваат од несемејните бизниси.

Исто така членовите на семејството се загрижени за успешноста на фирмата, бидејќи тоа е дел од нивното колективно наследство и често е главната предност на семејството. Дури и кога членовите на семејството имаат различни перспективи, прашања во врска со управувањето со фирмата зависи од заедничките цели на семејството, а не од други групи (Gersick, Davis, Hampton and Lansberg, 1997).

2.1.4 Предности и недостатоци на семејните бизниси

Семејните бизниси успешно опстануваат на пазарот поради низа предности кои ги имаат во однос на несемејните бизниси. Предностите на семејните бизниси се однесуваат на:

- Поголем успех на бизнисот, членовите на семејството ќе работат понапорно во својот бизнис отколку што би работеле на друго место, бидејќи тие имаат интерес од успехот на бизнисот.

- Одржливост, желба да се изгради успешен бизнис за да се пренесе на други генерации.
- Стабилност и посветеност, членовите на семејството придонесуваат многу голем дел своето време и ресурси, без резерви, што придонесува до стабилност која е потребна во почетната фаза на развојот на бизнисот. Исто така постои и долгорочна посветеност на членовите бидејќи се работи за потребите на семејството.
- Флексибилност, Членовите на семејството во семејниот бизнис се подготвени да имаат повеќе улоги, односно да носат неколку различни капи и да превземат дополнителни задачи кои се надвор од нивните формани работни места со цел да обезбедат поголем успех за компанијата.

Иако семејните бизниси денес се едни од клучните двигатели на економијата, сепак во своето функционирање се соочуваат со низа слабости:

- Конфликти, мешањето на семејните и деловните проблеми можат да предизвикаат конфликти, создавајќи сериозни расправи меѓу членовите на семејството ако несогласувањата се значајни.
- Непотизам, членовите на семејството не дозволуваат вработувања на несемејни членови на повисоко ниво, со тоа што на тие места вработуваат некомпетентни смејни членови, лица на кои им недостасуваат вештини, образование или искуство. Сето ова има негативен ефект врз успехот на бизнисот.
- Сукцесија, многу семејни бизниси не прават планови за наследување на бизнисот, поради неприфаќање на лидерот дека еден ден ќе треба да се повлече од лидерската позиција. Ова може да предизвика многу семејни кавги како и финансиски и правни проблеми за бизнисот. Затоа е потребно да се вгради планот за сукцесија многу порано како

континуирана карактеристика на целото бизнис планирање.

- Ривалството помеѓу членовите на семејството може да се предизвика со самиот неуспех на бизнисот. Знаеме дека не сите семејни бизниси успеваат. Поради самиот неуспех може да дојде до тенденција на омраза и обвинување меѓусебно.

2.2 Семејно управување

Според Chua она што го прави уникатен семејниот бизнис е моделот на сопственоста, владеењето, управувањето и сукцесијата што материјално влијае на целите на фирмата, стратегиите, структурата и начинот на кој секој е формулиран, дизајниран и имплементират (Chua et al. , 1999).

Со цел да биде ефективно управувањето со семејството во самата семејна фирма треба да се имаат во предвид следниве работи:

- овозможување на сите членови на семејството да го знаат и да го ценат семејството,
- овозможување на членовите на семејството да се познаваат еден со друг,
- развивање на чувство на грижа и гордост меѓу семејната сопственост,
- поттикнување на голем број на членови од семејството да се вклучуваат во активности како што се: учество во бизнис образовни програми, поставување на семејни политики, проектирање и спроведување на активности чија цел е овозможување на семејството да се забавува заедно, чување на архивите на семејството и пишување на семејна историја,
- промовирање на семејните вредности и развивање на семејни лидери,
- олеснување на семејната комуникација

Во најнапредните и софистицираните семејни бизниси, семејната организација може да

вклучи семејно собрание, семеен совет, акционерски комитет, а во некои случаи и семејна канцеларија, со што може да се фокусираат на такви критични области како што се вработување во семејството, образование и социјална интеракција. Семејните бизниси со мал број на блиски поврзани членови на семејството нема да им требаат сите овие структури. Меѓутоа, ќе им требаат способности да планираат континуитет, да пренесуваат вредности и да комуницираат и да ги разрешуваат конфликтите (Gallo & Kenyon, 2005).

Со самото активно вклучување на членовите на семејството во управувањето, се создава позитивна енергија во семејниот бизнис. Улогата на членовите се проширува со учеството во процесот на донесување одлуки односно во споделување на моќ и одговорност за донесување одлуки во врска со семејството, сопственоста, управувањето и деловните проблеми. Со самата улога која ја имаат членовите на семејството во управувањето може да придонесат за подобрување на квалитетот на одлуките и семејното прифаќање на групните одлуки. Но, сепак за сето ова придонесување за семејниот бизнис од големо значење е и комуникацијата која треба да постои помеѓу членовите кои учествуваат во самата работа на бизнисот. Луѓето мора да се разбираат меѓусебно за да можат да функционираат како една единка. Семејните бизниси кои одржуваат јасна комуникација за прашањата поврзани со бизнисот создаваат одредена клима на доверба меѓу нејзините членови. Со постоењето на доверба може полесно да се дојде до справување со несогласувањата, како и барање заеднички решенија и постигнување логични решенија.

Постојат две раководни димензии кои треба да се развијат во семејниот бизнис со цел да се подобри комуникацијата во работата, и тоа (Gimeno, Baulenas & Coma, 2010):

- Управување со разликите
- Објаснување на правилата

Управување со разликите

Секое семејство треба да управува со разликите меѓу своите членови со цел да создаде кохезија околу работата. Кога зборуваме за разлики, ние подразбираме различни интереси, профили на вештини, лични ситуации, различни улоги итн.

Управувањето со разликите подразбира препознавање дека членовите на семејството може да бидат "еднакви" (сите тие се браќа и сестри, сите се поврзани со семејниот бизнис итн.), но во исто време се "различни". Сите тие имаат свои карактеристики и можат да прават различни придонеси. Со зголемувањето на семејната и деловната сложеност семејството ќе треба да ги развие своите вештини за управување со разлики.

Објаснување на правилата

Сето општествено однесување е регулирано со имплицитни или експлицитни правила, а со тоа и семејниот бизнис. Под објаснувањето на правилата подразбираме способност на семејството да ги наведе правилата за однесување кои постојат помеѓу семејството и бизнисот во неговиот семеен бизнис систем.

2.3 Улога на членовите на семејството во управување со бизнисот

Семејните бизниси може да вклучуваат бројни комбинации на членови на семејството во различни деловни улоги, вклучувајќи и браќни парови, родители и деца, пошироки семејства и повеќе генерации кои играат улоги на акционерите, членовите на одборот, работните партнери, советниците и вработените (Family owned businesses).

Сопственици

Членовите на семејството постигнуваат меѓусебен договор за тоа кој член од семејството е способен и компетентен за да ја води семејната компанија. Сопствениците

на малите семејни бизниси всушност се и топ менаџери кои треба да одобруваат одлуки. Но со самиот развој и раст на семејниот бизнис ова може да предизвика сериозни проблеми, поради тоа што една личност не може да биде одговорна за сите активности. Сопственикот менаџер во семејниот бизнис всушност ја има и улогата на лидер и ги има сите потребни вештини за споделување и јасно изразување на визијата во рамките на компанијата.

Додека пак сопствениците односно акционерите во големите семејни фирми, каде што се води корпоративно управување, имаат многу поразлични цели во зависност од улогата која ја имаат. Сопствениците на семејниот бизнис кои се и вработени во фирмата, се многу повеќе загрижени за успехот на нивниот бизнисот отколку сопствениците кои само поседуваат акции во семејната фирма и кои ги интересира само висината на добиената дивиденда.

Со самиот развој на семејниот бизнис се зголемуваат и улогите на сопствениците. Некои од улогите кои може да ги има сопственикот во еден семеен бизнис се (Abouzaid , 2008) :

- Исклучиво сопственик
- Сопственик/менаџер
- Сопственик/ член на семејството
- Сопственик/ член на семејството/ менаџер
- Сопственик/ директор
- Сопственик/ член на семејството/ директор
- Сопственик/ член на семејството/ директор/ менаџер

Менаџери

Во семејните бизниси многу често сопственикот е и менаџер на компанијата. Самото тоа доведува до не постоење на одвојување на сопственоста и управувањето.

Сопственикот/ менаџер ќе дејствува во интерес на бизнисот и на семејството односно ќе биди емоционално поврзани, со што остварениот резултат од работата ќе биде врзан за личното задоволство и задоволството на целото семејство. Но може да се дојде до ситуација каде што нема компетентни семејни членови за извршување на менаџерските функции, а и со самиот раст на фирмата ќе се зголемува потребата за надворешни (не смејни) менаџери. Но, поголем број на семејните бизниси се соочуваат со потешкотии при привлекување на талентирани не семејни менаџери и нивно задржување поради нееднакво третирање со семејните менаџери. Вообичаено високите менаџерски функции се резервирани за семејните членови таканаречен семеен непотизмот со што не смејните вработени се демотивирани и се свесни дека никогаш нема да бидат дел од врвот на менаџментот. Поради тоа бизнисите треба да воспостават реална, подеднакво иста политика за вработување и на семејните и на не семејните членови, а со самата политика ќе се задржат и вработат најдобрите без разлика дали се членови на семејството или не.

Одбор на директори

Одборот на директори на семејна корпорација се состои од членови кои се избрани или назначени од страна на акционерите (Feltham , 2017). Директорите на одборите ја водат односно управуваат семејната корпорација во име на акционерите. Бизнисите во семејна сопственост сакаат да имаат што поголем број на членови на семејството во Одборот на директори, но сепак мора да постои мешавина на членови на одборот односно да има и не семејни членови за да можат да изберат најдобри непристрасни насоки за компанијата.

2.4 Конфликти меѓу членовите при управување со бизнисот

Во секој бизнис доаѓа до појава на конфликти поради различните мислења и идеи на вработените во бизнисот. Но со самата појава на конфликтот во бизнис немора да значи дека тој неможе да функционира добро, иако тие неможат многу лесно да се решат сепак тие можат да бидат на некој начин управувани. Во работата на секој семеен бизнис доаѓа до појава на секојдневни конфликти и треба да се научи да се работи преку нив, бидејќи семејните бизниси се посклони кон појава на конфликти поради постоењето на два системи бизнисот и семејството.

Кога се зборува за членовите на семејството кои се вклучени во управувањето со бизнисот треба да се нагласи дека има можност тие да бидат растргнати меѓу семејните обврски и притисоците од работата. Една од главните причини за појава на конфликт е тешкиот предизвик за делење на ресурсите - особено време - помеѓу работните обврски и семејството. Овој поим го потврдуваат Greenhaus & Beutell (1985, p. 77), кој го дефинира конфликтот кој настанува меѓу семејството и семејниот бизнис како еден вид конфликт меѓу улоги, во кој притисоците од работата и од семејството се меѓусебно некомпатибилни на повеќе начини.

Ако членовите на семејството кои се вклучени во бизнисот не можат да го решат или да се справат со нивниот конфликт на улоги, можеби нема да можат да се фокусираат на постигнувањето на целите на семејната фирма или постигнатите цели ќе бидат со слаб резултат. Ова може да резултира со нарушување на работата на семејната фирма, особено кога семејниот бизнис се потпира на релативно мала работа, главно составена само од членови на семејството. Оттука очекуваме дека конфликтот меѓу членовите на семејството кои работат во семејната фирма е негативно поврзан со перформансите на самата фирма (Memili, Chang, Kellermanns & Welsh, 2015).

Односно, перформансите на семејната фирма ќе страдаат поради компромитирањата помеѓу целите кои се насочени кон семејството и кон бизнисот и ќе ги натераат членовите на семејството да направат компромиси и да постават

приоритет ако поделбата станува нерешена (Chrisman, Memili & Misra , 2014).

Конфликтите кои можат да се јавуваат помеѓу членовите на семејството во самиот бизнис може да бидат поврзани со: немање доверба помеѓу членовите на семејството, незадоволството од добиената заработувачка односно од успешноста на семејниот бизнис, неочекувано влијание на членови на семејството кои не се вклучени во работата на бизнисот, користење на угледот на семејството од страна на членови на семејството за остварување на сопствени цели, несоодветна важност дадена на одредени членови, конкуренцијата која се јавува помеѓу членовите на семејството, разликите помеѓу членовите на семејството при процесот на идното раководство на бизнисот односно сукцесијата, негативното влијание врз деловната одлука од страна на невклучените женски членови на семејството во работата на бизнисот како и при незадоволството кое може да се појави помеѓу членовите за споделување на моќта и авторитетот.

Еден од начините да се намали или да се спречи конфликтот е да се знае кој се наоѓа на прво место во семејниот бизнис, семејството или бизнисот. Со самото вклучување на нови членови од семејството од новите генерации во работата на бизнисот, бизнисот ќе стане посложен. Како што повеќе луѓе се вклучуваат во работата, се зголемуваат можностите за конфликти меѓу членовите на семејството кои се обидуваат да останат ангажирани и за бизнисот и за семејството.

Семејните бизниси кои ставаат акцент на семејството, веруваат дека нивните меѓучовечки односи се побитни од успехот на бизнисот. Тие сметаат дека во случај на деловни предизвици кои можат сериозно да им наштетат на семејните односи, семејството по прво би го продало бизнисот отколку да им наштетат на интерперсоналните односи. Спротивно на ова, семејните бизниси кои на прво место го поставуваат бизнисот, работат за да обезбедат финансиски успех на бизнисот и членовите сметаат дека бизнисот е од најголемо значење бидејќи без бизнисот,

семејството нема да може да преживее. Со други зборови, семејството што го става бизнисот на прво место би претпочитало да ја ризикува семејната хармонија отколку да го ризикува успех на бизнисот. Кога семејните бизниси ги разјаснуваат своите приоритети на овој начин, тие по тоа може да креираат политики кои поддржуваат и водич за донесување одлуки врз основа на тие приоритети. На пример, семејните бизниси што ги ставаат семејствата на прво место би можеле да работат на создавање работни места за квалификувани членови на семејството, но оној што на прво место го става бизнисот е поверојатно дека ќе ја ангажира само најдобрата личност за отворената позиција, без разлика дали тоа лице е член на семејството или не (Rhodes & Lansky , 2013).

2.4.1 Алатки за управување со семејните бизнис конфликти

Со цел да се намалат и полесно да се справат со конфликтите кои настануваат во семејните бизниси Christian Stewart издвојува неколку алатки со кои може да се управуваат конфликтите (Stewart , 2013) :

- Семејни состаноци

Одржувањето на периодични семејни состаноци помага да се надминат некои семејни конфликти. На семејните средби им се овозможува на сите членови на семејството без разлика дали тие се вклучени во управувањето на бизнисот да учествуваат односно да бидат вклучени во дебатата околу сопственоста и семејните прашања со што се намалува опасноста од семеен конфликт.

- Заеднички вредности на семејството и заеднички цели

Заедничките семејни вредности помагаат да се обезбеди "семеен лепак" и истите да станат алатка за заедничко донесување одлуки. Споделените цели и задачи на семејниот бизнис го ставаат на иста позиција секој еден член од семејството. Успешните семејства се оние кои ја развиваат способноста да соработуваат заедно, што ќе придонесе концептот "ние" да биде поголем од "јас".

➤ План за излез

Под "план на излез" се подразбира на јасен процес со кој акционер кој е член на семејството може да продаде некои акции од семејниот бизнис, да го намали неговиот удел или целосно да излезе од сопственост. Ова е обично документирано во правно обврзувачки договор за акционери. Имањето на план за излез е начин да се "отпушти пареа" односно ослободување од гневните силни чувства, што ќе им се дозволи на акционерите кои не веруваат во правецот во кој се движи бизнисот да заминат. План за излез може да спречи несогласувања околу вреднувањето на акциите.

➤ Кодекс на однесување

Кодексот на однесување е корисно да се развие со што ќе се одреди очекуваното однесување на членовите на семејството. Во кодексот на однесување, исто така, може да се опфати и теренот за тоа како да се има "фер борба". Исто така со кодексот на однесување може да изјаснат обврските кои секој член на семејството ќе ги има, а со тоа ќе се намалат и конфликтите.

➤ Надворешни директори

Еден од најдобрите начини за зајакнување на семејниот бизнис е да се осигура дека постојат неколку несемејни, неизвршни директори ("надворешни директори") во одборот на компанијата. Надворешните директори може да помогнат да посредуваат во споровите меѓу членовите на семејството во управните улоги. Надворешните директори можат да помогнат и во балансирање на интересите на надворешните акционерите и внатрешните акционери (т.е. оние во управувачките улоги).

➤ Семејните старешини

Во многу семејни бизниси, често постои комуникациски јаз меѓу генерациите. "Семеениот старешина" е оној на кој може да му веруваат и постарата генерација и следната нова генерација и кој може да помогне во премостување на комуникацискиот јаз меѓу нив. Еден семеен старешина може да помогне и во посредување со споровите кои се појавуваат меѓу членовите на семејството. Старешините на семејството исто така можат да помогнат во обединување на семејството со постојано потсетување на нивните заеднички вредности и семејни приказни.

➤ Семејно образование и развој

Често членовите на семејството во процесот на управување доаѓаат во конфликт затоа што немаат искуство за заедничка работа како тим за соработка. Ова укажува на важноста да се изнајдат што е можно повеќе начини на учење за членовите на семејството да работат заедно како тим, пред тие да наследат сопственички удел во бизнисот. Членовите на семејството треба да научат за различните одговорности кои го сочинуваат системот на управување на нивниот бизнис. Исто така тие треба да инвестираат време преку посетување на надворешно обучување и развојни активности

за да научат опипливи вештини, кои ќе им бидат потребни за работниот век кој им претстои во семејниот бизнис.

➤ Политики за семејни деловни активности

Најдобро време за развој на семејни деловни политики е пред тие да бидат потребни. Преку семејните деловни политики се дефинира границата помеѓу семејството и бизнисот и се постигнува рамнотежата помеѓу сопственоста и бизнисот. Еден важен пример е Политиката за вработување на семејството која има за цел да спречи да се појават конфликти при вработување на нови членови во бизнисот. Политиката за дивиденда ќе го објасни процесот со кој дивидендите треба да се разгледуваат и пресметаат, со што се помага во олеснување на тензиите меѓу "надворешните акционери" и "внатрешните менаџери". Политиката за компензација може да помогне да се нагласи соодветен процес за утврдување на надоместокот на членови на семејството кои работат во менаџерски или извршни улоги.

➤ Семеен устав

Уставот на семејството е развиен од страна на сите членовите на семејството и е писмен документ, што вообичаено ќе ги вклучи сите горенаведени Алатки. Уставот на семејството го утврдува процесот на донесување одлуки што семејството треба да го следи. Уставот на семејството ќе го утврди процесот на решавање на конфликтот за семејството. Семејниот устав, исто така, ќе се однесува на тековните активности за образование и развој на семејството од членовите на семејството. Процесот на создавање на семеен устав, исто така, ќе обезбеди можност членовите на семејството да ги разјаснат различните улоги и одговорности кои постојат во рамките на

управувањето на бизнисот: Тоа може да појасни кои одлуки се резервирани за семејните акционери Таа може да ја разјасни улогата на одборот на директори и составот на тој одбор и квалификациите што треба да бидат назначен за одборот Тоа може да ги разјасни одлуките што може да ги донесе извршниот директор на бизнисот.

ГЛАВА III – МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1 Општи информации

Целта на ова истражување е да се изврши увид колку членовите на семејството учествуваат во управување со семејниот бизнис и долку се дел од управувањето кои се нивните права, улоги и одговорности како учесници. Резултатите кои произлегоа се базираат претежно на интервјуа со отворени прашања кои беа одржани со генералните менаџерите на четирите семејни компании од Полошкиот регион: Монтенегро, Казефичио Чезарина-Фејзи, МИ-МАК и Јоцо-Пром (Панорама) (Табела 2). Интервјуата беа одржани во објектите на самите компании и траеа околу 50 минути.

Табела 2. Податоци на компаниите опфатени во истражувањето

	<i>Монтенегро</i>	<i>Казефичио Чезарина- Фејзи</i>	<i>МИ-МАК</i>	<i>Јоцо-Пром (Панорама)</i>
<i>Дејност</i>	Прехрана, трговија на италијански мебел	Производство на млечни производи и трговија	Производство на мајонез и негазирани сокови	Гастрономија
<i>Основање</i>	1963	2002	1993	1996
<i>Седиште</i>	Гостивар	с. Беловиште	с. Вруток	с. Вруток

Број на вработени	210	24	11	13
--------------------------	-----	----	----	----

Интервјуираните се : г-дин Јофче Пејчиноски – генерален менаџер на Монтенегро, г-ѓица Магдалена Пејчиноска – менаџер на човечки ресурси на Монтенегро, г-ѓа Гезиме Фејзи – генерален менаџер на млекара Фејзи, г-дин Зоран Спасески – генерален менаџер на ресторан Панорама и г-дин Милан Алексоски – управител на МИ-МАК. Преку интервјуираните достапни ни беа ажурирани податоци за компаниите и за управувањата на своите бизниси, односно како тие заедно со останатите членови од семејството се вклучени во управувањето на својот бизнис.

Монтенегро компанијата е долгогодишна семејна компанија со квалитет, посветеност и иновативност која трае речиси повеќе од 55 години, од кои 30 години на македонското подрачје. Компанијата се состои од три успешни сектори: малопродажба на прехранбени производи, продажба на ексклузивен италјански мебел и дистрибуција на прехранбени производи. Таа е основана во 1963 година во Република Црна Гора, а во 1988 година со отворањето на првиот маркет во Гостивар го пренесува капиталот во Македонија со што започнува со работа втората генерација на семејството Пејчиноски. По 10 години односно во 1998 година е отворен првиот дистрибутивен центар во Гостивар, а во 2007 година го прошируваат својот семеен бизнис и надвор од македонските граници со купување на српската млекарница Маестро. Денес компанијата има 210 вработени во 4 маркети, салон за мебел и дистрибутивен центар.

Касеифицио Цесарина-Фејзи компанијата е основана во 1991 година во Рим во Италија, а подоцна односно по 10 години е основана и е отворен погон за прв пат во с. Беловиште – Гостивар од страна на Нагиб Фејзи и Гезиме Фејзи (сопругници). Главната дејност на компанијата е производство на моцарела по италјански рецепт, без додатоци и конзерванси, додека пак произведуваат и различни видови на светски познати

италјански видови сирења како што се: Каприно-тврдо козјо сирење, Пепекорино-тврдо сирење со буковец, Пепенеро-сирење со црн бибер, Преземоло-сирење со магнонос и Олива-тврдо сирење со маслинки. Во производствената програма се влучени и специјални сирења како што се: Чиоколадо-тврдо сирење со чоколадо, Кафе-специјално сирење со вкус на кафе, Пекорино афумикато-тврдо димено овчо сирење, димени видови на кашкавал и други видови на бели сирења. Денес компанија има 24 вработени во своето производство. Млекара за своето работење има добиено и многу признанија од кои едната е и Плакета за најуспешна жена претприемач во Македонија, која е доделена на сопругата на Нагиб Фејзи, г-ѓа Гезиме Фејзи, од страна на Амбасадорот на САД во 2006 година.

МИ-МАК компанијата е основана во 1993 година во с. Вруток од страна на г-дин Алекса Алексоски, сега веќе пензиониран член. Со самото основање таа започнува со производство на мајонез и негазирани сокови, а во 2004 година ги проширува своите дејности и започнува да нуди услуги во електрониката следејќи ги најновите светски иновации преку редовни обуки и семинари. Компанијата денес брои 11 вработени од кои 4 се членови на семејството.

Јоцо Пром/Панорама рибниот ресторан е семејна компанија која е основана во 1996 од г-дин Зоран Спасески, кој е сеуште активен член во компанијата. Тој со помош на својата сопруга започнуваат со мал капацитет, а денес преку својата успешна работа и постојано инвестирање во својот бизнис успешно го имаат зголемено својот капацитет до 200 луѓе. Компанијата брои 13 вработени од кои дел се со скратено работно време, а 4 се активни членови на семејството.

За ова истражување ќе се применува квалитативен пристап, кој ќе ни помогне да ги согледаме улогите на членовите на семејството во управувањето на семејниот бизнис. Нив детално ќе ги согледаме врз основа на докази од четири семејни компании кои се дел од нашата студија на случај и тоа: млекарата *Казефичио Чезарина-Фејзи*, *МИ-МАК* (совете индустрии со кои се занимава), *Монтенегро* (со индустриите кои се дел од неа) и *Панорама* ресторанот.

Квалитативниот пристап се заснова на лично набљудување на ситуации, настани, поединци, интеракции и трансакции, како и анализа на документи и отворени интервјуа кои даваат длабоки и усни сведоштва (Dana & Dana, 2005). Употребата на квалитативните истражувања претежно е поврзана со индуктивните пристапи. Примарната цел на индуктивниот пристап е да овозможи откривање на наоди од чести, доминантни или значајни теми својствени на необработени податоци, без ограничувања од структурирани методологии (Thomas, 2006 p. 238). Ние го избираме индуктивниот, квалитативен пристап бидејќи меѓу другите предности дава можност директно да научиме од предметот на истражувањето, односно да ги намалиме грешките во мерењето кои најчесто се наоѓаат во студиите на истражувањата (Ramadani, Ademi, Ratten, Palalic & Krueger, 2017).

Квалитативното истражување за разлика од квантитативното истражување е многу посубјективно и користи многу различни методи за собирање информации, главно индивидуални, длабински интервјуа и фокус групи (Myers, 2009). При квалитативното истражување се собираат, анализираат и интерпретираат податоците со следење на она што луѓето го прават и кажуваат. Податоци кои се добиваат од квалитативното истражување често се субјективни, богати односно вклучуваат дебел опис (Geertz, 1973) и се состојат од детални информации кои вообичаено се презентираат во форма на зборови (Wong, 2008).

3.3 Вид на податоци

Во ова истражување се вклучени квалитативни, описни, лингвистички податоци базирани на студии на случај на четири семејни компани од Полошкиот регион. Семејните бизнис се избрани како студии на случај поради нивното долгогодишно искуство со семејното управување во сопствени семејни фирми. Секоја индивидуа кој ќе биде испитана и интервјуирана припаѓа на семејството кое ја поседува контролата на моќта над бизнисот. Овие семејни фирми ги избравме поради нивниот раст и развој кој го имаат од почетокот на основањето до денес, кој се должи на нивниот успешен сопствен семеен бизнис.

Избравме студија на случај бидејќи обезбедува алтернативен метод и можност да помогне во изградба на нова теорија во дисциплината и нуди прифатена рамка за градење на теорија од реалниот свет, непосредни набљудувања, наместо да се потпира на ретроспективи, анкети или лабораториски тестови (Duxbury, 2012). Со примената на студијата на случај се добиваат пореални пристапи кон управувањето во семејните бизниси, многу вистинити случаи и искуства кои не можат да се опишат нумерички, а мотивираат специфично управување во бизнисите.

3.4 Истражувачки инструменти

Истражувачките инструменти кои се користеа за ова истражување во основа се интервјуата со сопствениците и менаџерите на компаниите и дополнителен прашалник составен од отворени прашања.

Интервјуата се едни од најчесто признаените форми на квалитативниот

истражувачки метод (Mason , 2002, p. 63). Според авторот Mason интервјуто претставува интерактивна размена на дијалог помеѓу два или повеќе учесници, в лице в лице или други контексти. Постојат неколку видови на интервјуа кои се користат во квалитативните истражувања и тоа: структурирани, неструктурирани и полуструктурирани. Ние во ова истражување користевме полуструктурирани интервјуа кои се состојат од неколку клучни прашања кои ни помогнаа да се дефинираат улогите на членовите во управувањето со семејниот бизнис, а исто така ни овозможија и нам и на интервјуираното лице поголема флексибилност, а со тоа реализирање на подетални одговори. Поточно ме интересираа правата и одговорностите кои ги имаат членовите на семејството, можноста за вклучување на неактивните членови во управувањето со бизнисот, начинот на пренесување на одговорностите за управување на следната генерација итн. Спроведените интервјуа вклучија повеќе области, добивме и општи информации за самите истории на компаниите, нивните активности како и за нивните идни планови.

ГЛАВА IV – НАОДИ

Истражувањето за учеството на членовите на семејството во управувањето со семејниот бизнис е изработено врз база на квалитативен пристап и немаше хипотези за тестирање. Добиените резултати од интервјуата спроведени со членови од семејствата на студиите на случај беа анализирани во согласност со истражувачки

прашања кои поединечно ќе бидат разгледани подолу.

ИП1. Почетоци на основање на вашиот семеен бизнис, со која дејност започнавте и како до денес напредувавте?

Нашата дискусија на прво започна со запознавањето на семејните фирми. Имаме опфатено различни индустри, за да може да видиме како кај различни семејни бизниси членовите на семејството учествуваат во управувањето со бизнисот. Од следните одговори кои ги добивме можеме да забележиме дека семејниот бизнис *Монтенегро* е најголема и најстара семејна компанија која сеуште расте. Ова е очигледно во следните цитати кои произлегоа од нашата дискусија.

Монтенегро

“Монтенегро е приватна семејна компанија која е основана во далечната 1963 година во Република Црна Гора. Во 1988 година со отварањето на првиот маркет во Гостивар својот капитал го префрла во Македонија, а со тоа започнува со работа втората генерација на семејството Пејчиноски. Во јануари 1994 својот бизнис го проширува и во трговијата со мебел и отворени се два ексклузивни салони, најпрвин во Гостивар а потоа и во Скопје. Посебно значајна е 1998 година кога е отворен првиот дистрибутивен центар во Гостивар. Со отварањето на дистрибутивниот центар, Монтенегро станува застапник на повеќе познати европски компании од областа на прехраната. Ова ќе биде поттик за Монтенегро во 2007 година да стане мултинационална компанија и својот бизнис да го прошири надвор од македонските граници со купувањето на српската млекарница МАЕСТРО. Со овој чекор Монтенегро

ќе стане една од ретките македонски компании кои инвестираат пошироко на Балканските простори”, вели г-ѓица Магдалена Мејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Нашата компанија е основана за прв пат во 1991год. во Рим Италија, но подоцна односно во 2002 год. во месец април целата технологија и квалитет од Италија е префрлена во родното место с.Беловиште во Гостивар со отворање на една мала млекара. Започнавме со производство на познатата италјанска моцарела која ни беше и главна дејност и нејзина дистрибуција низ нашата земја и тоа во наши продавници, во ресторани и пицерици, а не во поголеми маркети бидејќи тука го гледаме успехот и развојот на нашиот бизнис. Подоцна нашето производство го проширивме и со дополнителни млечни производиодносно различни видови на светски познати италјански видови сирења.”, вели г-ѓа Гезиме Фејзи (лично интервју)

Со самото започнување со работа во Македонија г-динот Нагип Фејзи ни откри дека поминал низ тешкотии поради појавата на моцарелата која до тогаш не била познат термин во нашата земја.

“Појавата на „моцарелата“ на домашниот пазар внесе забуна. На почетокот луѓето на неа гледаа со чудење и мислеа дека се јајца. Но, благодарение на познавачите и неколку иновативни ресторани, ова сирење се најде и на трпезите во Македонија”, вели Нагип Фејзи (лично интервју).

За успехот на семејниот бизнис во Македонија од голема помош им биле личните пријателства кои ги имале со некои сопственици на ресторани и странски дипломати.

На почетокот во Гостиварскиот регион немало голема заинтересираност за моцарелата, со што најголемите потрошувачи биле скопските ресторани.

Денес производството постојано се зголемувало и се пласира и продава во голем број на градови во нашата земја, па и пошироко.

МИ-МАК

“Ми-Мак компанијата започнува со работа во 1993 со производство на мајонез и негазирани сокови пакувани во чашки од 200мг со термовар, а во 2004 год ја проширува својата дејност со нудење на услуги во електротехниката како што се електрични инсталации, електрични мерења, електрично осветлување при тоа исполнувајќи ги сите светски и домашни стандарди и критериуми”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Почетоците на нашата семејна компанија се уште од 1996 година започнувајќи со трафика-колонијал, во склоп на тоа една година подоцна во мала просторија со 3 маси е отворен првиот ресторан т.н рибен вагон, кој денес препрасна во доста голем и доста познат ресторан во нашата околина па и пошироко”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИП2. Кој е основачот на семејниот бизнис и дали сеуште е активен член во компанијата?

Основачите на смејните компании ја имаат најголемата одговорност од самото основање. Тие се оние кои треба да одржуваат баланс помеѓу семејните односи и деловните.

Монтенегро

“Основач на семејниот бизнис Монтенегро е Војин Пејчиноски кој се до неговото починување беше активен во работата”, вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Основачи на компанијата сме јас Нагиб Фејзи и мојата сопруга Гезиме Фејзи и истите сме сеуште активни членови во компанијата”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“Основач на нашата компанија е нашиот татко Алексоски Алекса, кој е веќе неколку години пензионер”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА.

“Основач на нашиот семеен бизнис е мојот татко Спасески Зоран, и сеуште е активен во бизнисот”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИПЗ.*Дали вашиот семеен бизнис е генерациски наследен и ако е, која по ред е моменталната генерација?*

Генерациското наследување е процес каде што управувањето на фирмата т.е. целата

одговорност се пренесува на следната генерација кога основачот тоа ќе го одлучи. Од сите четири семејни компании кои ни беа судија на случај само две компании се генерациски наследени, Монтенегро во која веќе работи третата генерација на семејството и МИ-МАК во која работи втората генерација.

Монтенегро

“Монтенегро е компанија која е генерациски наследен бизнис и моментално работи третата генерација на семејството Пејчиноски”,
вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Нашата млекара сеуште не е генерациски наследена, во тек е планирањето на процесот на генерациското наследување на следната генерација”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“Да, нашиот семеен бизнис е генерациски наследен од страна на неговите синови, јас Милан, Младен и Сениша Алексоски, ова е прва генерација”,
вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Нашиот бизнис сеуште не е генерациски наследен, на чело на компанијата уште е основачот, мојот татко Зоран Спасески” вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИП4 .Колку вработени имаше на почетокот а колку денес, во вашиот бизнис и колку од нив се членови на семејството?

Со самото основање на семејниот бизнис вообичаено вработените ги сочинуваат самото семејство. Како што расте бизнисот така се вработуваат и други семејни и не семејни членови. Во сите четири случаи на самиот почеток биле вработени самите оновачи со нивното потесно семејство.

Монтенегро

“На почетокот Монтенегро имаше 6 вработени од кои 4-ца беа членови на семејството. Денес монтенегро вработува повеќе од 210 вработени од кои 9 се членови на семејството. Секој член од семејството работи во различен сектор на компанијата како на пример малопродажба, комерција, ресурси, мебел и сл.”, вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“На почеток бевме вработени самите основачи, јас Нагиб, мојата сопруга Гезиме Фејзи, синот, ќерката, зетот и снаата. Денес компанијата брои 24 вработени од кој истите членови од семејството се сеуште вработени”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“На почетокот од самото работење имаше само еден вработен, а сега фирмата брои 11 вработени од кои четворица се членови на семејството”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Најпрво основачот почнал сам да работи со помош на неговата сопруга, па како што се зголемувал обемот на работа така растел и бројот на вработени за денес да брои околу 13 вработени од кои дел се и на скратено работно време, а 4 вработени се членови на семејството”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИП5. *Кои се критериумите за вработување на членовите на семејството како вработени, како менаџери, и потенцијално како сопственици?*

Мислењата за ова прашање генерално беа различни поради нивната различна дејност. Сите студии на случај имаат различни критериуми кои се совпаѓаат со нивната дејност.

Монтенегро

“Иако најмладите членови на семејството, кои се воедно и идни сопственици на компанијата, имаат загарантирано работно место, секој од нив поминува соодветен тренинг кој го подготвува за работното место кое и е потребно на фирмата. Секој член на семејството започнува од најосновното скалило во компанијата со цел подобро да го разбере работењето и бизнисот за во иднина да изгради менаџерски способности. Интересите, образованието и способностите се главен критериум за одредување на конкретно работно место на секој член.” вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Без разлика за каква позиција се работи, членовите на семејството најпрво треба да поседуваат основни познавања за сточарството

односно да бидат запознаени со работата на семејниот бизнис. Што значи мора да започнат најпрво со работа од најниско ниво. Понатаму во зависност од нивните вештини, желби и искуство проследени со адекватно образование ќе зависи и нивната менаџерска функција. Се разбира дека треба да имаат поминато и соодветен тренинг наменет за менаџирање”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“За да се вработат членови од семејството тие треба да поседуваат квалитети во образованието, менаџирањето и водењето на вкупната работа на фирмата. Освен тоа тие треба да го надоградуваат нивното знаење со учество на семинари, тренинг програми за да се биде во тек со иновациите кои произлегуваат. ”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Во 2012 година еден од браќата – инженерот Младен Алексоски станал сертифициран KNX партнер од KNX Асоцијацијата во Брисел, за куќна и зградна автоматизација.

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Во нашиот семеен бизнис критериуми не постојат, бидејќи е семеен бизнис уште од рани години наследниците се приврзани, запознаени и пред се обучени за сите работни позиции во фирмата. Јас и мојот брат уште како мали започнавме да се запознаваме со работата на нашиот бизнис. Предност ни беше тоа што нашиот семеен бизнис е во склоп на нашата куќа, така да често знаевме да ги посетуваме нашите родители

додека беа на работното место”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИП6.*Кои се актуелните и идните права и одговорности на членовите на семејството како менаџери и како ќе бидат утврдени?*

Во сите четири случаи нема посебно утврдување на правата и одговорностите на членовите на семејството, тие се еднакви за сите вработени и за семејните и за не семејните членови како што е наведено подолу:

Монтенегро

“Актуелните и идните права на менаџерите кои се дел од семејството се моментално исти како на оние кои не се дел од семејството. Секој член на семејството независно дали е или не е на менаџерска функција се очекува да ги исполнува работните задачи квалитетно и навремено. Се разбира како дел од одговорностите е и водење грижа околу семејните односи дома и на работното место. Семејните навики кои се имаат во семејството да не се пренесуваат и на работното место.”, вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Членовите од семејството без разлика се третираат како сите вработени, ги имаат правата и одговорностите кој ги сноси секој друг менаџер. Мора да бидат стручно обучени, да имаат менаџерски

способности, односно да знаат да планираат, организираат, координираат, да ги мотивираат вработените и сл. Исто така треба да ги контролираат емоциите кои произлегуваат од семејните врски, односно да не се потпираат на нив при донесување на важни одлуки поврзани со бизнисот. Треба да се направи баланс помеѓу семејните и работните односи.”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“Правата и одговорностите на членовите на семејството се обврзувачки да се води грижа за сите поединости што се потребни за правилно водење на фирмата. Без разлика што се работи за семејни членови тие треба да ги почитуваат сите правила на фирмата. Членовите на семејството најпрво треба да го разбираат во целост бизнисот. Самата посветеност и одговорност води кон исполнување на целта на нашиот бизнис. ”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Во нашиот бизнис нема посебно утврдување на правата и одговорностите на членовите од семејството. Истите права и одговорности кои ги имаат несемејните членови ги имаат и тие. Од самата политика на вработување, нивно работење, мотивирање, наградување за постигнат успех,на се до унапредување е еднакво за сите вработени, без разлика дали се членови на семејството или не се.”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ИП7. Дали на неактивните членови на семејството ќе им се даде можност да се приклучат во управувањето на семеен бизнис и ако е така, според кои услови?

Во ни една од студиите на случај во моментов нема неактивни семејни членови, но доколку би имало тие би имале можност да се приклучат во управувањето на бизнисот според нивните стручни квалификации.

Монтенегро

“Во моментов нема неактивни членови од семејството, но во иднина новите членови на семејството ќе имаат шанса да се приклучат во семејниот бизнис и нивната работна позиција ќе биде одредена во зависност од способностите, образованието, и интересот.”, вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Доколку постоеа неактивни членовите од семејството секако дека ќе имаат можност да се приклучат во семејниот бизнис според способноста која ја поседуваат, и се разбира во зависност од интересот кој го имаат за семејниот бизнис”, вели г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“Неактивните членови од семејството доколку поседуваат способности за водење на семејниот бизнис и се соодветно стручно и интелектуално оспособени би било можно да се приклучат на семејниот бизнис.”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Засега нема такви членови во нашиот бизнис, сите членови на семејството се активни постојано.”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

***ИП8.** Како ќе се пренесат одговорностите за управување на следната генерација и кога ќе се случи тој преноси дали тоа ќе биде постепено или во одреден момент?*

Сите студии на случај одговорностите за управување ќе ги пренесуваат постепено во зависност од потребите на бизнисите. Само во една од сите студиите на случај веќе е започнат процесот на пренесување на одговорностите, како што е наведено подолу:

Монтенегро

“Преносот на одговорности за управување по сектори веќе започна и се одвива постепено. На пример, Војин Пејчиноски кој е најстариот член на третата генерација на Пејчиноски веќе 5 години е дел од компанијата, а во последните 2 години ја превзеде комплетно одговорноста за управување со малопродажниот сектор на компанијата. Одговорностите на управување со семејниот бизнис во иднина ќе се предатат постепено со стекнато искуство и практично знаење на членовите на семејството.”, вели г-ѓица Магдалена Пејчиноска (лично интервју)

Казефичио Чезарина-Фејзи

“Пренесувањето во семејниот бизнис ќе се одвива постепено, со тек на време кога ќе се увиди дека некој од наследниците добро си ги извршува работите, заинтересиран е за успешноста на бизнисот, има доста научено од предходната генерација, односно оној кој е способен и заинтересиран завршење на функцијата сопственик.”, г-дин Нагиб Фејзи (лично интервју)

МИ-МАК

“Пренесувањето на одговорностите на следните генерации ќе се случува постепено во зависност од можноста фирмата да се проширува или се створат услови од потреба за пренесување на управувањето зависно од соодветните моменти на успешност или проблеми во самата фирма.”, вели г-дин Милан Алексоски (лично интервју)

Јоцо -Пром ПАНОРАМА

“Одговорностите се пренесуваат постепено. Преку постојаната работа односно во зависност од стекнатото искуство на членовите и потребите на бизнисот да се направи тоа”, вели г-ѓица Евица Спасеска (лично интервју)

ГЛАВА V – ЗАКЛУЧОК

5.1 Заклучок

Денес семејните бизниси опфаќаат голем дел од светските економии. Тие се

столб и на македонското стопанство. Управувањето со семејниот бизнис е еден од главните предизвици со кои се соочуваат семејните бизнис. Тоа се опишува како организирање и координирање на активностите со цел постигнување на дефинираните цели на бизнисот (Business Dictionary, 2018). Семејните бизниси се управуваат слично, но сепак се различни во зависност дали се управувани од едно семејство или од повеќе семејства. Самото вклучување на семејството во бизнисите резултира со различни управувања. Само добро смислен план за управување може да ги зголеми шансите за успешноста и пренесувањето на семејниот бизнис низ неколку генерации.

Врз основа на студиите на случај анализирани во оваа магистерска теза, можеме да ги елаборираме следниве заклучоци во врска со учеството на членовите на семејството во управувањето со бизнисот, нивни права, улоги и одговорности:

- Сите активни членови од семејството учествуваат во управувањето на семејниот бизнис,
- Нема посебно утвдување на права и одговорности на семејните членови, важат истите права и одговорности за сите вработени без разлика дали се семејни или не семејни членови.
- Се прави јасен опис на работните места со јасно дефинирање на улогите и се придржуваат сите вработени до тие стандарди,
- Критериумите кои ги поставуваат за вработување на членовите на семејството зависат од дејноста на самиот бизнис,
- Секој член на семејството може да биде назначен како менаџер, сопственик или вработен во бизнисот според неговите стручни квалификации,
- Достигнувањето на економскиот успех се должи на поставувањето баланс на деловните и семејните односи.

5.2 Ограничување на истажувањето

Оваа истражување има неколку ограничувања, кои заслужуваат подлабоко понатамошно истражување за учеството на членовите на семејството во управувањето на семејниот бизнис. Прво ограничување е недостатокот на постоечката литература за управувањето на семејните бизниси од страна на семејните членови за Македонија, за да можеме да направиме суштинска компаративна анализа. Како второ ограничување се смета тоа што студијата ги испита само неколку случаи во Полошкиот регион што не може дефинитивно да ги покаже улогите, правата и одговорностите на членовите на семејството при управувањето на семејниот бизнис. Како трето, одговорностите на семејни членови и критериумите за нивно вработување не можат да бидат јасно дефинирани и еднакви за сите семејни бизниси, поради различната дејност на семејните бизниси.

5.3 Препорака за идни истражувања

Како препорака за идните истражувачи поврзани со учеството на членовите на семејството во управување на бизнисот може да биде проучувањето на управувањето на семејните бизниси кои се занимаваат со иста дејност. Исто така добро е да се направи компаративна студија помеѓу управувањето во семејни и несемејни бизниси, за да се видат разликите. Понатаму, интересно поле би било да се споредат управувањата на семејните бизниси од страна на машкиот пол и од страна на женскиот пол.

РЕФЕРЕНЦИ

Beckhard R., Dyer G. W., (1981), *'Challenges and issues in managing family firms'*, p. 13

Chair of SME Development and Succession, (2007), 'The family business and the three-circle system', Available at: http://fromsuccesstosuccession.com/library/pdf/Family_business_issues.pdf(accessed: 2007)

Chrisman J.J., Memili E., & Misra K., (2014), 'Non-family managers, family firms, and the winner's curse: The influence of non-economic goals and bounded rationality', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38:5, pp. 1103-1127

Chua J.H., Chrisman J.J. & Sharma P. (1999), 'Defining the family business by behavior', *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23:4, pp. 19-39.

Coleman, J.S. (1988), 'Social capital in the creation of human capital', *American Journal of Sociology*, Vol 94, pp. 95-120.

Family Owned Businesses, Available at : <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>(accessed: 2007)

Gallo A. M. & Kenyon R. D., (2005), *The Importance of Family and Business Governance*, pp. 45-57

George R. Terry (1971), *Principles of Management*, R.D. Irwin, p. 4.

Gersick F. K., Hampton M. M., Lansberg I. & Davis A. J. (1997), *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*

Gimeno A., Baulenas G. & Joan Coma C. J. (2010), *Family business management formula*, Family business models - Practical solutions for the family business, p. 53

Greenhaus J. & Beutell J. N.(1985), *Sources of conflict between work and family roles*, *Academy of Management Review*, 10:1, pp. 76-88

Hisrich D. R. & Ramadani V.(2017) *Effective Entrepreneurial Management*, Springer, Cham.

Dana L. P. & Dana T. E. (2005), 'Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2:1, pp. 79-86

J. Daniel Feltham Jr., (2017), *The Different Roles of Shareholders, Directors and Officers in Family-Owned Businesses*, Family Business Advocates; <https://www.familybusinessadvocates.com/2017/02/different-roles-shareholders-directors-officers-family-owned-businesses/> (accessed: February 8, 2017)

Kraiczy N., (2013) '*Research on family firms – Definition, theories, and performance*', *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms*. pp. 6-17

Massis A., Kotlar J. & Frattini F., (2013), 'Is Social Capital Perceived as a Source of Competitive Advantage or Disadvantage for Family Firms?', An Exploratory Analysis of, *Journal of Entrepreneurship*, 22:1, pp. 15-41

Memili E., Chang E., Kellermanns W. F. & Welsh D., (2015), 'Role conflicts of family members in family firms', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:1, pp. 143-151.

Pedder R., Bernard C., (2015), '*Determined to Succeed*', *European Family Business Barometer*, Fourth Edition

Rautiainen M. (2012), '*Dynamic ownership in family business systems - a portfolio business approach*'

Rhodes K. & David Lansky D., (2013) '*Guidelines for Dealing with Dilemmas That Lead to Conflict*', *Managing Conflict in the Family Business - Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business*, p. 68.

Rouvinez K. D. & Ward L. J. (2005). '*Introduction and models*', *FAMILY BUSINESS Key Issues*. pp. 1-16

Sanaa Abouzaid, (2008), '*IFC Family Business Governance Handbook*'

Sirmon G. D. & Hitt A. M. (2003), 'Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms', *Entrepreneurship theory and practice*, 27:4, pp. 339-358

Stewart G.C., (2013), 'Building The Capacity To Manage Conflict Within Asian Family Firms', Family Legacy Asia

Tagiuri R. & Davis J., (1996), 'Bivalent Attributes of the Family Firm', *Family Business Review*, 9:2, pp. 199-208

Walsh G., (2011), 'The Business of Family Business: Why Family Business is Different', *Family Business Succession Managing the All-Important Family*.

Thomas R. D. (2006), 'A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data', *American Journal of Evaluation*, 27:2, pp. 237-246

Wong L. (2008), 'Data analysis in qualitative research: a brief guide to using nvivo' *Malaysian Family Physician*, 3:1, pp. 14-20

Available at : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4267019/> (accessed: April 30, 2008)

Geertz C. (1973), 'The Interpretation of Cultures', Basic Books, Inc., New York.

Veland Ramadani, Lutfije Ademi, Vanessa Ratten, Ramo Palalić & Norris Krueger (2017), 'Knowledge creation and relationship marketing in family businesses: A case-study approach', *Knowledge, Learning and Innovation*, Cham: Springer

Myers, M. D. 2009. 'Qualitative Research in Business & Management', Sage, London

Duxbury T. (2012), 'Towards More Case Study Research in Entrepreneurship', *Technology Innovation Management Review*, pp. 9-17

Available at : <https://timreview.ca/article/533> (accessed: March, 2012)

Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*, London: Sage, 2nd edn.

Available online at :http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf

ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ:

<https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

<http://familybusinessindex.com/>(accessed: June 13, 2017)

<http://www.businessdictionary.com/definition/management.html> (accessed: September 07, 2018)