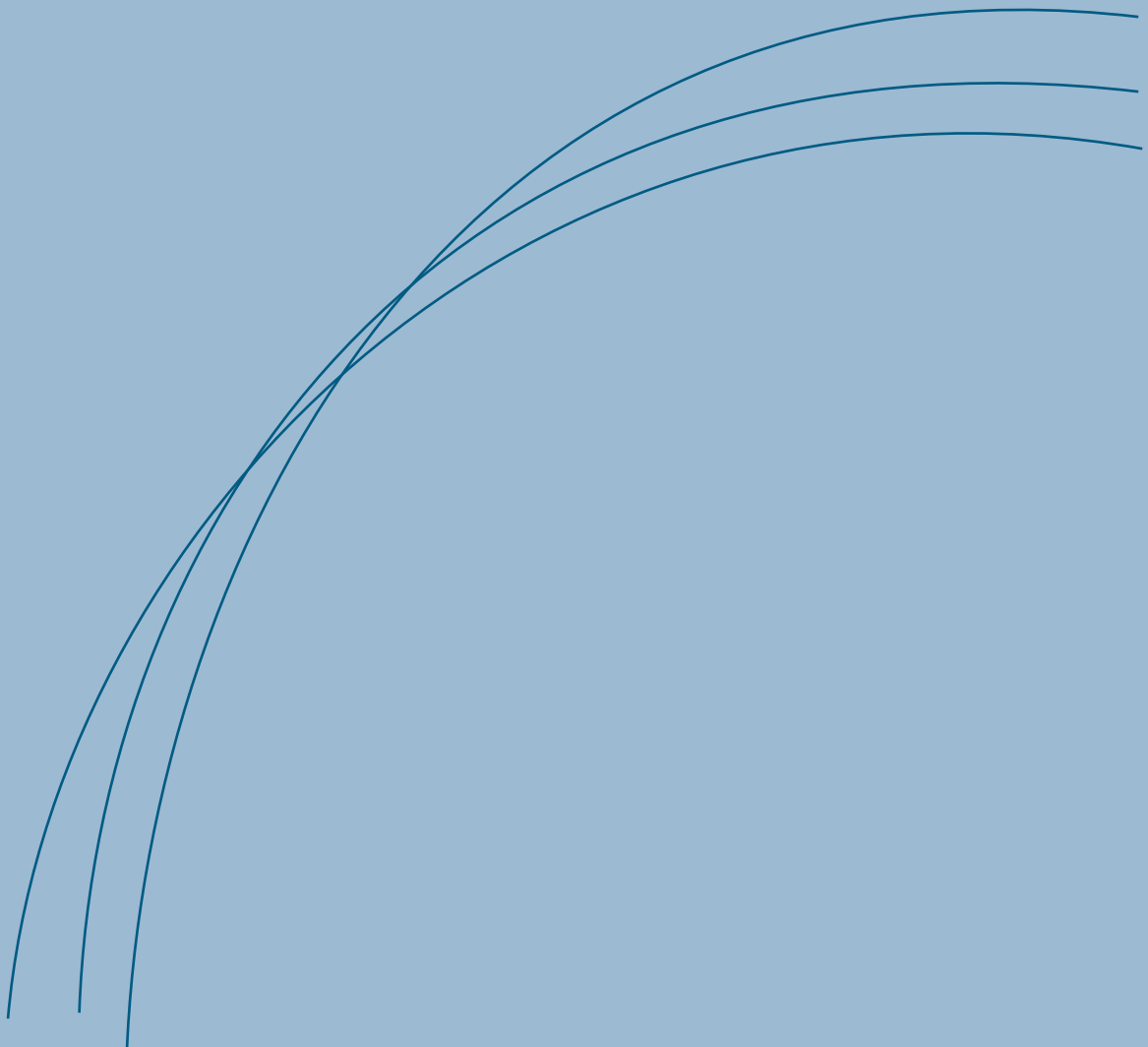




# ИФЦ Прирачник за управување со семеен бизнис

# **ИФЦ прирачник за управување со семеен бизнис**



Прво издание: Издадено на англиски, француски, шпански,  
португалски, македонски и албански јазик.

Copyright © 2007 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
United States of America

*Членка на групацијата на Светска Банка*

## Одречување од одговорност

ИФЦ Прирачникот за управување со семеен бизнис (Прирачник) е изготвен од персоналот на Меѓународната Финансиска Корпорација (ИФЦ). Мислењата и заклучоците содржани во Прирачникот не се припишуваат на, и не ги претставуваат мислењата на ИФЦ, групацијата на Светска Банка, нејзиниот Управен одбор или земјите кои што истите ги застапуваат. Материјалот во овој Прирачник е претставен со добра намера за давање на општи препораки, но ИФЦ и групацијата на Светска Банка не ја гарантираат точноста на истиот и не преземаат било каква одговорност за последиците настанати од употребата на истиот.

Материјалот во овој Прирачник е заштитен со правата на интелектуална сопственост. Копирање и/или пренесување на делови од или на целиот Прирачник можат да претставуваат прекршување на релевантното законодавство. ИФЦ го охрабрува ширењето на оваа публикација и дава одобрение на корисниците на овој Прирачник да копираат негови делови за нивна лична, некомерцијална употреба, без какво било право за препродавање, повторна дистрибуција или создавање на деривативни дела од истиот. Кое било друго копирање или користење на овој Прирачник смее да се направи само со изрично писмено одобрување од страна на ИФЦ.



## Предговор

Целта на ИФЦ Прирачникот за управување со семеен бизнис е да му помогне на персоналот за инвестициски и советодавни услуги на ИФЦ во одредувањето и решавањето на основни прашања од областа на управувањето со семејни бизниси со нивните клиенти со семеен бизнис. Прирачникот исто така може да послужи како водич за клиентите на ИФЦ кои имаат желба да ги подобрат своите семејни практики на управување. Прирачникот ги дополнува инструментите на Методологијата за корпоративно управување на ИФЦ за семејни компании, кои тековно се користат во ИФЦ за проценка на управувањето на клиентите со семејни бизниси.

Овој Прирачник не е замислен како сеопфатно референтно дело за управувањето на семејни бизниси. Исто така не претставува замена за индивидуални совети кои можат да бидат дадени од консултантите за семејни бизниси или стручни лица во доменот на правото или сметководството. Наместо тоа, имаме намера истиот да биде концизен и практичен опис на основните компоненти на управувањето со семејни бизниси, придружен со предложени пристапи кон вообичаените дилеми на управувањето со семејни бизниси. Понатамошни информации за темите содржани во овој Прирачник можат да се најдат во големото количество на литература изготвена на оваа тема дадена во фусотите и библиографијата на крајот на Прирачникот.

Овој Прирачник е развиен од страна на Сана Абузаид, офицер за корпоративно управување при Одделението за инвестициска и корпоративна пракса на Меѓународната Финансиска Корпорација. Сите прашања и коментари поврзани со содржината на Прирачникот може да се испратат до:

Sanaa Abouzaid  
Investor & Corporate Practice  
Corporate Governance Department  
International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A  
Тел: 202-458-1614  
Е-пошта: [sabouzaid@ifc.org](mailto:sabouzaid@ifc.org)



# Содржина

<b>ВОВЕД</b> .....	9
1. Дефиниција и карактеристики на семеен бизнис – силни и слаби страни .....	10
2. Фази на развој на семеен бизнис .....	12
2.1. Основачот(ите) .....	13
2.2. Партнерство на браќа и сестри .....	13
2.3. Конфедерација на роднини .....	14

## **ДЕЛ I: УЛОГАТА НА ЧЛЕНОВИТЕ НА СЕМЕЈСТВОТО ВО УПРАВУВАЊЕТО СО НИВНИОТ БИЗНИС** .....

1. Сопственици (Акционери) .....	17
2. Менаџери (Високи менаџерски функции) .....	18
3. Директори (Одбор на директори) .....	18
4. Членови на семејството (Семејството и неговите институции) ...	19

## **ДЕЛ II: СЕМЕЈНО УПРАВУВАЊЕ** .....

1. Устав на семејството .....	24
1.1. Политики за вработување на членови на семејството .....	25
1.2. Политики за акционерство на членови на семејството .....	32
2. Институции за семејно управување .....	32
2.1. Семејно собрание .....	33
2.2. Семеен совет .....	34
2.3. Семејна Канцеларија .....	37
2.4. Други семејни институции .....	37

## **ДЕЛ III: ОДБОР НА ДИРЕКТОРИ ВО СЕМЕЕН БИЗНИС** .....

1. Советодавни одбори .....	44
1.1. Дефиниција и улога на Советодавниот одбор .....	44
1.2. Состав на Советодавниот одбор .....	45
1.3. Предности и недостатоци на Советодавните одбори .....	46
2. Одбор на директори .....	47
2.1. Улога на Одборот на директори .....	47
2.2. Состав на Одборот на директори .....	48
2.3. Должности на директорите .....	49
3. Независни директори .....	50
3.1. Значењето на независните директори .....	50
3.2. Дефиниција на независноста на директорите .....	51





<b>ДЕЛ IV: ВИСОКИ МЕНАѢРСКИ ФУНКЦИИ ВО СЕМЕЕН БИЗНИС</b> .....	53
1. Членови на семејството наспроти лица кои не се членови на семејството .....	53
2. Наследување на функцијата Управен извршен директор и на високите менаѢрски функции .....	56
2.1. Значењето на формален План за наследување на високите менаѢрски функции .....	58
2.2. Чекори на формален План за наследување на Управен извршен директор .....	58
<b>ДЕЛ V: ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА СЕМЕЕН БИЗНИС НА ЈАВНИОТ ПАЗАР ....</b>	<b>61</b>
1. Зошто да се пласираат акциите на јавниот пазар? Зошто не? .....	61
1.1. Предности на прераснувањето на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво .....	61
1.2. Недостатоци од преминувањето на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво .....	62
2. Подготовка за иницијална јавна понуда (ИПО) .....	63
<b>ЗАКЛУЧОК</b> .....	67
<b>БИБЛИОГРАФИЈА</b> .....	69



## ВОВЕД

Семејните бизниси се најстарата и најприсутна форма на деловно организирање во светот. Во голем број на земји, семејните бизниси претставуваат повеќе од 70 проценти од вкупните бизниси и играат клучна улога во развојот на економијата и вработувањето на работната сила. Во Шпанија на пример, околу 75 проценти од бизнисите се во семејна сопственост и просечно учествуваат со 65 проценти во просечниот БНП на земјата.<sup>1</sup> Слично, семејните бизниси учествуваат со приближно 60 проценти во вкунитиот БНП на Јужна Америка.<sup>2</sup>

Семејните бизниси можат да бидат од мали и средни претпријатија до големи конгломерати кои работат во повеќе индустрии и земји. Некои од најпознатите семејни бизниси се: Salvatore Ferragamo, Benetton, и Fiat групацијата во Италија; L'Oreal, Carrefour Group, LVMH, и Michelin во Франција; Samsung, Hyundai Motor, и LG групацијата во Јужна Кореја; BMW, и Siemens во Германија; Kikkoman, и Ito-Yokado во Јапонија; и конечно Ford Motors Co, и Wal-Mart Stores во Соединетите Американски Држави.

Исто така стои фактот дека најголемиот дел од семејните бизниси имаат многу краток животен век по фазата на нивниот основач и дека приближно 95 проценти од семејните бизниси не опстануваат до третата генерација на сопствеништво.<sup>3</sup> Ова често е последица на неподготвеноста на наредните генерации за справување со барањата на растечкиот бизнис и на многу поголемото семејство. Семејните бизниси можат да ги подобрат своите шанси за опстанок по пат на одредување на соодветни структури на управување и со започнување образовен процес за ова поле за наредните генерации колку што е можно поскоро.

Овој Прирачник ќе се фокусира на предизвици на управување кои се уникатните за семејните бизниси и ќе предложи структури и практики кои можат да ги ублажат овие предизвици и да го осигураат опстанокот на бизнисите. Прирачникот дава меѓународна перспектива поради тоа што се фокусира на карактеристики на семејните бизниси кои можат да се видат во голем број на земји. Предложените структури на управување на

<sup>1</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>2</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>3</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).



Прирачникот треба да се приспособат кон локалните барања и регулативи за семејни бизниси пред директна примена во одредена земја.

## 1- Дефиниција и карактеристики на семеен бизнис – силни и слаби страни

**Дефиниција:** Во овој Прирачник семеен бизнис значи компанија во која гласачкото мнозинство е во рацете на семејството кое има контрола; вклучувајќи го и основачот(ите) кои имаат намера да го пренесат бизнисот на своите потомци. Термините „семеен бизнис“, „семејна фирма“, „семејна компанија“, „бизнис во семејна сопственост“, „компанија во семејна сопственост“ и „компанија под семејна контрола“ ќе се употребуваат на заменлива основа во Прирачникот за означување на семеен бизнис.

**Силни страни:** Голем број студии имаат покажано дека компаниите во семејна сопственост имаат подобри перформанси од исти компании кои не се во семејна сопственост во поглед на продажба, профит и други мерки на развој.<sup>4</sup> Студија на Thomson Financial за Newsweek споредува семејни фирми со нивните ривали во поглед на шесте главни индекси на Европа и покажа дека семејните компании имале подобри перформанси од своите ривали по сите индекси, од FTSE од Лондон до IBEX од Мадрид. Thomson Financial создаде единствен индекс за семејните и не-семејните бизниси во секоја земја, и ги следеше во период од 10 години до декември 2003 година. Во Германија, семејниот индекс се зголеми за 206 проценти додека не-семејните акции се покачија за само 47 проценти. Во Франција семејниот индекс скокна за 203 проценти, додека ривалите пораснаа за само 76 проценти. Семејните бизниси исто така имаа подобри перформанси од на нив сличните компании во Швајцарија, Шпанија, Британија и Италија.<sup>5</sup>

Овие високи перформанси се резултат на вродените силни страни кои семејните бизниси ги имаат во споредба со на нив сличните фирми. Некои од овие силни страни се следните:<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Denis Leach and John Leahy, “Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*, 1991.

<sup>5</sup> Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

<sup>6</sup> Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, “The Family Business Advantage: Unconventional Strategy”, *Families in Business*, 2002.

- *Посветеност.* Семејството - како сопственик на бизнис - покажува најголема посветеност во заложбите за развивање на бизнисот, негов напредок и пренесување на наредните генерации. Како резултат на тоа, голем број на членови на семејствата се идентификуваат со компаниите и вообичаено се волни да работат повеќе и да реинвестираат дел од нивниот профит во бизнисот за негов долгорочен развој. Во работењето со клиенти со семејни бизниси ИФЦ високо ја цени вредноста на посветени акционери во основата на компанијата.
- *Континуитет на знаење.* Семејствата во бизнисот му даваат приоритет на пренесувањето на насобраното знаење, искуство и вештини на наредните генерации. Голем број на членови на семејствата стануваат дел од семејните бизниси на многу рана возраст. Со ова се зголемува нивното ниво на обврска и им се даваат неопходните инструменти за водење на нивниот семеен бизнис.
- *Сигурност и гордост.* Поради тоа што името и репутацијата на членовите на семејството се поврзани со нивните производи и/или услуги, тие се стремат кон зголемување на квалитетот на нивната работа и кон одржување на добри односи со нивните партнери (клиенти, снабдувачи, вработени, заедницата итн.).

**Слаби страни:** Можеби најчесто споменуваната карактеристика на семејните бизниси е дека голем број од нив не се одржливи на долг рок. Навистина, околу две третини до три четвртини од семејните бизниси или се ликвидираат или се продаваат од нивниот основач(и) во текот на нивното управување. Само 5 до 15 проценти продолжуваат во третата генерација во рацете на наследниците на основачот(ите).<sup>7</sup>

Оваа висока стапка на неуспех на семејните бизниси се припишува на голем број на причини. Некои од овие причини се исти како оние кои што можат да придонесат кон неуспехот на секој бизнис како лошо управување, недоволно готовина за финансирање на развојот, несоодветна контрола врз трошоците, индустријата и други макро услови.

<sup>7</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



Меѓутоа, семејните бизниси покажуваат одредени слабости кои се особено важни за нивната природа. Некои од овие слабости се:

- *Сложеност.* Семејните бизниси вообичаено се посложени во управувањето од нивните противници поради додавањето на нова променлива вредност: семејството. Додавањето на семејните емоции и проблеми во бизнисот ја зголемува сложеноста на прашањата со кои треба да се справуваат овие бизниси. За разлика од другите видови на бизниси, членовите на семејствата играат повеќе улоги во нивниот бизнис, што понекогаш може да доведе до несогласувања во мотивите меѓу членовите на семејството. За оваа точка подетално ќе се дискутира во Дел I на Прирачникот.
- *Неформалност.* Поради тоа што најголемиот број семејства самите го водат бизнисот (барем во текот на првата и втората генерација) вообичаено има многу малку интерес за поставување на јасно одредени деловни практики и постапки. Со растењето на семејството и бизнисот ваквата ситуација може да доведе до многу неефикасности и внатрешни конфликти кои можат да го загрозат континуитетот на бизнисот.
- *Недостаток на дисциплина.* Голем број на семејни бизниси не обрнуваат доволно внимание на клучни стратешки области како: планирање на позицијата на Главен извршен директор и другите клучни менаџерски позиции, вработување на членови на семејството во компанијата и привлекување на добро обучени надворешни менаџери. Одложување или игнорирање на ваквите важни стратешки одлуки може да доведе до деловен неуспех на секој семеен бизнис.

## 2- Фази на развој на семеен бизнис

Развиени се неколку модели за опишување и анализирање на различните фази низ кои што поминуваат семејните бизниси во нивното постоење. Во овој Прирачник ќе го користиме основниот три-фазен модел кој го резимира животниот циклус на семеен бизнис на следниот начин. (i) Фаза на основачот(ите); (ii) Фаза на партнерство на браќа и сестри; и (iii) Фаза на конфедерација на роднини.<sup>8</sup> Иако овој модел овозможува добра

---

<sup>8</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

анализа на трите основни чекори во еволуцијата на семејниот бизнис, истиот не тврди дека сите компании во семејна сопственост ќе поминат низ сите три фази на развој. На пример, некои компании ќе исчезнат во раните фази на нивниот животен циклус поради стечај или преземање од друга фирма.

Еволуцијата на сопствеништвото и управувањето во поголемиот број семејни бизниси поминува низ следните фази:

## 2.1. Фаза 1: Основачот(ите) (Контрола од страна на Сопственикот(ците))

Ова е почетниот чекор на постоењето на семејните бизниси. Бизнисот е во целосна сопственост и под целосна управа од основачот(ите). Поголемиот број на основачи бараат помош од мал број на надворешни советници и/или деловни партнери но сами го донесуваат најголемиот дел на клучните одлуки. Оваа фаза вообичаено се карактеризира со силна посветеност од основачот(ите) кон успехот на нивната компанија и со релативно едноставна структура на управување. Свкупно, оваа фаза содржи ограничени прашања на корпоративното управување во споредба со наредните две фази поради тоа што и контролата и сопствеништвото врз компанијата сеуште се во рацете на истото лице(а): основачот(ите). Можеби најважното прашање кое треба да се реши во текот на живото на основачот(ите) е планирањето на наследувањето. За семејниот бизнис да опстане до наредната фаза, основачот(ите) треба да го вложи неопходниот напор за планирање на своето наследување и да почне да го воспитува следниот(ите) лидер(и) на компанијата.

## 2.2. Фаза 2: Партнерство на браќа и сестри

Ова е фазата во која управувањето и сопствеништвото се префрлени на децата на основачот(ите). Поради вклученоста на поголем број членови на семејството во компанијата, прашањата на управувањето стануваат посложени отколку во почетната фаза на постоењето на бизнисот. Некои од вообичаените предизвици на фазата на партнерство на браќа и сестри се: одржување на хармонијата меѓу браќата и сестрите, формализирање на деловните процеси и постапки, воспоставување на ефикасни канали за комуникација меѓу членовите на семејството, и планирање на наследувањето на клучните менаџерски функции.

### 2.3. Фаза 3: Конфедерација на роднини (Роднински конзорциум или Семејна династија)

Во оваа фаза, деловното управување станува посложено поради непосредното или посредното вклучување на се поголем број на членови на семејството во бизнисот, вклучувајќи деца на браќата и сестрите, братучеди и роднини по брак. Поради тоа што голем број од овие членови припаѓаат на различни генерации и различни гранки на семејството, можат да имаат различни идеи за водењето на компанијата и за одредувањето на севкупната стратегија. Дополнително, сите конфликти кои што претходно постоеле меѓу браќата и сестрите веројатно ќе се пренесат и на генерацијата на роднини. Како последица на горенаведеното, оваа фаза вклучува најмногу прашања од областа на семејното управување. Некои од најчестите прашања со кои се соочуваат семејните бизниси во оваа фаза се: вработување на членови на семејството; акционерски права во семејството; акционерска ликвидност; политика за дивиденди; улога на членовите на семејството во бизнисот; решавање на конфликти во семејството; и мисијата и визијата на семејството.

Во наредната табела се резимирани клучните прашања на корпоративното управување со кои се соочуваат семејните бизниси во текот на нивниот развоен циклус:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

Фаза на сопствеништво	Најважни акционерски прашања
<b>Фаза 1: Основачот(ите)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пренос на лидерство</li> <li>- Наследување</li> <li>- Планирање на имотот</li> </ul>
<b>Фаза 2: Партнерство на браќа и сестри</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Одржување на работата во тим и хармонијата</li> <li>- Одржување на сопствеништво на семејството</li> <li>- Наследување</li> </ul>
<b>Фаза 3: Конфедерација на роднини</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Алокација на капиталот на компанијата: нивоа на дивиденди, долгувања и профит</li> <li>- Акционерска ликвидност</li> <li>- Решавање на конфликти во семејството</li> <li>- Учество и улога на семејството</li> <li>- Мисија и визија на семејството</li> <li>- Семејна деловна врска со бизнисот</li> </ul>

Секоја фаза поставува различни предизвици кои треба соодветно да се управуваат за осигурување на континуитетот на семејниот бизнис. Најголемиот дел од компаниите во семејна сопственост се успешни во нивната почетна фаза поради огромните напори од страна на основачот(ите) кои се вклучени во сите аспекти на бизнисот. Меѓутоа, на подолгорочен план станува неопходно да се постават соодветни структури и механизми на управување кои ќе овозможат ефикасни канали за комуникација и јасна дефиниција на улогите и очекувањата на секое лице вклучено во семејниот бизнис.





# ДЕЛ I:

## УЛОГАТА НА ЧЛЕНОВИТЕ НА СЕМЕЈСТВОТО ВО УПРАВУВАЊЕТО СО НИВНИОТ БИЗНИС

Во обичен не-семеен бизнис, секое вклучено лице може да биде вработен, менаџер, сопственик, директор или комбинација на овие улоги. Меѓутоа, во семеен бизнис нештата се посложени поради тоа што индивидуалното лице може да има неколку улоги и одговорности. Овие различни улоги вообичаено се поврзани со различни мотиви, поради што се зголемуваат предизвиците поставени пред семејните бизниси за разлика од истите фирми кои не се во семејна сопственост.<sup>10</sup>

### 1- Сопственици (Акционери)

Сопствениците во семеен бизнис имаат неколку улоги и мотивации кои понекогаш можат да доведат до спротивставени мислења. На пример, одлука за реинвестирање на профитот во компанијата наместо дистрибуција на истиот во форма на дивиденди може на различен начин да се протолкува од различните сопственици во зависност од нивната улога во бизнисот. Сопственик кој што работи во семејниот бизнис можеби нема да има забелешки на таквата одлука поради тоа што тој/таа веќе добива плата од компанијата. Од друга страна, ситуацијата делува различно од гледната точка на сопственик кој не работи во бизнисот и се потпира на дивидендите како главен извор на приходи. Овој сопственик всушност би бил заинтересиран за добивање на повисоки и почести дивиденди.

Нештата вообичаено стануваат посложени со развојот на семејниот бизнис и со зголемениот број на улоги и мотиви на неговите

---

<sup>10</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

сопственици. Некои од улогите кои може да ги има сопственик во еден семеен бизнис се:

- 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.

## 2- Менаџери (Високи менаџерски функции)

Менаџерите во еден семеен бизнис исто така ќе имаат различни мотиви во зависност од нивните улоги во бизнисот. Вообичаен проблем во оваа област е нееднаквиот третман на семејни и не-семејни менаџери. Во голем број на семејни бизниси дел од или сите високи менаџерски функции се строго резервирани за членовите на семејството. Ова може да има негативен ефект врз мотивацијата и работењето на не-семејните менаџери кои со сигурност знаат дека без оглед на тоа колку напорно работат никогаш нема да бидат дел од високиот менаџмент на компанијата. Како последица на ова, голем број на семејни бизниси имаат сериозни потешкотии во привлекувањето и задржувањето на талентирани не-семејни менаџери. Одредување на јасна и правична политика на вработување (за семејни и за не-семејни вработени) ќе му го олесни на семејниот бизнис одржувањето на мотивацијата и интересот на најдобрите вработени за развој на компанијата. Ваквата политика би ги усогласила мотивите и перформансите на вработените без оглед на тоа дали се дел од семејството или не.

## 3- Директори (Одбор на директори)

Што се однесува до членството во одборот, наголемиот дел од семејните бизниси го резервираат ова право за членовите на семејството и, во ретки случаи, за одредени не-семејни менаџери во кои имаат голема доверба. Оваа пракса вообичаено се употребува за да се задржи семејната контрола на насоката на бизнисот. Навистина, најголем дел од одлуките

вообичаено се донесува од директорите кои се членови на семејството. Во претходниот пример за дистрибуција на дивидендите, семејните директори кои исто така се менаџери во бизнисот природно ќе го поддржуваат реинвестирањето на профитот во компанијата за да се зголеми нејзиниот потенцијал за развој. Спротивно на тоа, семејните директори кои не работат во бизнисот би биле повеќе склони кон донесување на одлука за дистрибуција на профитот во форма на дивиденди за семејните акционери. Ваквите спротивставени погледи можат да доведат до големи конфликти во одборот и да имаат негативно влијание врз неговото функционирање.

### 4- Членови на семејството (Семејството и неговите институции)

Како што беше претходно наведено, членовите на семејството можат да имаат различни одговорности, права и очекувања од нивниот бизнис. Таквата ситуација понекогаш може да доведе до конфликти и прашања кои можат да го загорзат континуитетот на семејниот бизнис. Едно прашање кое може да ги зголеми конфликтите меѓу членовите на семејството е нивото на пристап до информации за компанијата и нејзините активности. Ова може да претставува проблем поради тоа што членовите кои работат во бизнисот вообичаено имаат навремен пристап до таквите информации, додека членовите надвор од бизнисот не можат да им пристапат на информациите на таков начин.<sup>11</sup> Семејните бизниси треба да ги воспостават неопходните канали и институции за комуникација за информирање на сите членови на семејството за бизнисот, стратегијата, предизвиците и општата насока во која се движи компанијата.

<sup>11</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

## Дефиниција на корпоративното управување

„Корпоративното управување се однесува на структурите и процесите за насочување и контрола на компаниите.

Корпоративното управување се занимава со односот меѓу менаџментот, одборот на директори, контролирачките акционери, малцинските акционери и другите заинтересирани страни.

Доброто корпоративно управување придонесува кон одржлив економски развој по пат на унапредување на работењето на компаниите и зголемување на нивниот пристап кон надворешен капитал<sup>12</sup>.

Оваа дефиниција се фокусира на три клучни елементи:

- Насочувањето на компанијата се однесува на сите одлуки поврзани со одредувањето на севкупната стратешка насока на компанијата како: (i) долгорочни стратешки одлуки; (ii) одлуки за големи инвестиции; (iii) спојувања и преземања; и (iv) планирање на наследувањето и назначување на клучните високи менаџери, како на пример Главниот извршен директор на компанијата.

- Контролата се однесува на сите потребни активности за надзор над работењето на менаџментот и извршувањето на понатамошните активности за имплементација на горенаведените стратешки одлуки.

- Односот меѓу главните органи на управување на фирмата се однесува на интеракцијата меѓу акционерите, директорите во одборот и менаџерите. Важен елемент на сите добри структури за корпоративно управување е јасната дефиниција на улогата, должностите, правата и очекувањата на секој од овие органи.

Наредните три дела на овој Прирачник ќе се фокусираат на органите на управување на семејниот бизнис по пат дефинирање на улогите, правата и одговорностите на акционерите/членовите на семејството, директорите во одборот и менаџерите.

<sup>12</sup> Меѓународна финансиска корпорација,  
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Во овој дел се опишува како одредени прашања со кои се соочуваат семејните бизниси настануваат поради бројните улоги кои што нивните членови можат да ги заземат. Овие прашања, дополнети со постојаните предизвици со кои се соочува секој бизнис, го отежнуваат опстанокот на секој семеен бизнис. Ова е веројатно и причината за високата стапка на неуспех на семејните бизниси. Се разбира, семејните бизниси можат да ги подобрат своите шанси за опстанок посветувајќи особено внимание на нивното управување и со воспоставување на неопходните механизми во оваа област. Некои од тие механизми се наведени во следниот дел на овој Прирачник.



# ДЕЛ II:

## СЕМЕЈНО УПРАВУВАЊЕ

Аспектот на семејството е тоа што ги разликува семејните компании од другите на нив слични компании. Како последица на ова, семејството има клучна улога во управувањето на својот бизнис. Кога семејството (и компанијата) е сеуште во првичната фаза на основачот(ите), многу малку прашања на семејното управување се видливи поради тоа што најголемиот број од одлуките ги донесува основачот(ите) и семејниот глас сеуште е обединет. Со текот на времето, како што семејството поминува низ наредните фази на својот животен циклус, нови генерации и повеќе членови се вклучуваат во семејниот бизнис. Ова воведува различни идеи и мислења околу водењето на бизнисот и одредувањето на стратегијата. Заради тоа задолжително е воспоставување на јасна семејна структура на управување која ќе воведо дисциплина меѓу членовите на семејството, ќе ги спречи потенцијалните конфликти и ќе го осигура континуитетот на бизнисот. Семејна структура на управување која што добро функционира воглавно ќе цели кон:

- Комуницирање на семејните вредности, мисија и долгорочна визија на сите членови на семејството.
- Информирање на членовите на семејството (особено тие кои не се вклучени во бизнисот) за сите големи деловни постигнувања, предизвици и стратешки одлуки.
- Комуницирање на правилата и одлуките кои можат да имаат влијание врз вработувањето и дивидендите на членовите на семејството и другите бенефиции кои што вообичаено ги добиваат од бизнисот.
- Воспоставување на формални канали за комуникација кои им овозможуваат на членовите на семејството размена на нивните идеи, желби и проблеми.
- Овозможување семејството да се сретне и да ги донесе сите неопходни одлуки.



Развивањето на таквата управна структура ќе помогне во градењето на доверба меѓу членовите на семејството (особено меѓу тие во и надвор од бизнисот) и ќе го обедини семејството зголемувајќи ги шансите за опстанок на бизнисот. Главните компоненти на семејната структура на управување се:

**Устав на семејството** кој јасно ги одредува визијата, мисијата и вредностите на семејството, и политиките на семејството за врските на членовите на семејството со бизнисот.

**Семејни институции**, кои можат да бидат од различен вид и со различни цели, на пример: собрание на семејството, семеен совет и други семејни комитети.

## 1- Устав на семејството

**Дефиниција:** Семејниот устав исто така се нарекува „Семејна повелба“, „Семеен протокол“, „Изјава за принципите на семејството“, „Семејни правила и вредности“, „Семејни правила и регулативи“ и „Семеен стратешки план“. Уставот на семејството е изјава за принципите кои ја одредуваат посветеноста на семејството кон основните вредности, визијата и мисијата на бизнисот.<sup>13</sup> Уставот исто така ги дефинира улогите, составите и овластувањата на клучните органи на управување на бизнисот: членовите на семејството/акционерите, менаџментот и одборот на директори. Дополнително, семејниот устав ги дефинира односите меѓу органите на управување и начинот на кој членовите на семејството можат да имаат релевантно учество во управувањето со нивниот бизнис.<sup>14</sup>

Семејниот устав е жив документ кој еволуира напоредно со еволуцијата на семејството и бизнисот. Поради тоа неопходно е редовно да се ажурира уставот за да ги содржи сите промени во семејството и/или бизнисот.

---

<sup>13</sup> Овие принципи можат да бидат основни (кога семејството сеуште е во фазата на основач(и)) до детални и посепцифични, со зголемувањето на семејството.

<sup>14</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

**Компоненти:** Формата и содржината на семејните уставни се разликува кај различните бизниси во зависност од големината на семејството, степенот на развој и степенот на ангажираност на членовите на семејството во бизнисот. Меѓутоа, еден вообичаен семеен устав ќе ги одреди следните елементи:

- Вредности на семејството, изјава за мисијата и визијата.
- Семејните институции, како собранието на семејството, семејниот совет, комитетот за образование, семејната канцеларија итн.
- Одборот на директори (и советодавниот одбор ако истиот постои).
- Високиот менаџмент.
- Овластувања, одговорност и однос меѓу семејството, одборот и високиот менаџмент.
- Политиките за важните семејни прашања, како вработување на членовите на семејството, пренос на акциите, наследувањето на функцијата Главен извршен директор итн.

Иако повеќето семејни компании немаат формален устав, тие имаат неформален збир на правила и обичаи кои ги одредуваат правата, обврските и очекувањата на членовите на семејството и другите органи на управување во бизнисот. Со зголемувањето на семејството од клучна важност е развивањето на формален устав во писмена форма заеднички за сите органи на управување и сите членови на семејството во бизнисот.

### 1.1. Политики за вработување на членови на семејството

Многу важен дел од уставот на семејството е дефиницијата на политиките за вработување на членовите на семејството. Многу семејства кои немале одредено јасни политики за вработување на нивните членови завршиле со повеќе вработени од семејството отколку што и се потребни на компанијата. Некои од овие вработени дури можат и да не бидат соодветни за работното место кое им е доделено во бизнисот. Уште полошо, некои семејни бизниси преземаат деловни активности кои немаат никаква врска со нивниот основен бизнис или водат непрофитни деловни активности само за да се осигураат дека секој во семејството ќе биде вработен во компанијата.

На почетокот на фазата на партнерство на браќа и сестри, семејствата во бизнисот треба да ги формализираат своите политики за вработување на

членовите на семејството. Ова ќе бара јасно одредување на правилата и условите за семејно вработување во фирмата. Некои од овие правила јасно би ги одредиле условите за влез, престој и излез од бизнисот. Политиката исто така треба да го одреди третманот на вработените членови на семејството наспроти вработените кои не се членови на семејството.

Содржината на политиките за вработување на членови од семејството се разликува кај различните семејни бизниси. Не постои вистински збир на правила кој мора да го следат сите семејни бизниси во оваа област. На пример, некои семејства целосно им забрануваат на своите членови да работат во семејниот бизнис. Други семејства им дозволуваат на своите членови да работат во бизнисот но наметнуваат одредени услови врз нив, како минимално барано ниво на образование, претходно работно искуство и возрасни граници. Во развивањето на политиката за вработување на членови од семејството, семејството треба да се фокусира на правилата, условите и процесите кои му овозможуваат привлекување и мотивирање на најдоброто достапно знаење и способности (во семејството и надвор од истото). Исто така е многу важно да се одредат услови за вработување кои не вршат дискриминација против или во корист на членовите на семејството. Со ова би се воспоставила правична и мотивирачка атмосфера за сите вработени во семејниот бизнис.

На крајот, кога семејството ќе развие и договори политика за вработување, истата во писмена форма треба да им биде достапна на сите членови на семејството. Ова ќе помогне во воспоставувањето на правилни очекувања за семејно вработување кај сите членови на семејството.

### ПРИМЕР 1

#### **SABIS® - Политика за вработување на членови на семејството**

SABIS® е меѓународен систем за предфакултетско образование кој влече корени од 19-от век. Училиштата во Мрежата на училишта на SABIS® им овозможуваат на Pre-K и K12 учениците особено ригорозно образование за факултетски подготовки. Единствениот образовен систем на SABIS® тековно успешно се применува во 50

училишта во 14 земји со 40.000 ученици насекаде низ светот. SABIS® и неговиот тим на искусни професионалци се посветени на понудата на производи и услуги на образовен менаџмент на мрежа на членови од приватните и јавните училишта.

Првото училиште во Мрежата на училишта на SABIS® е основано во 1886 година во предградијата на Бејрут во Либан. Името SABIS® всушност е составено од првите букви на презимињата на основачите: семејствата Saad и Bistany. Во август 2007 година имаше 25 членови во семејството, од кои 10 се вработени во SABIS®.

Инвестицијата на ИФЦ во SABIS® во 2005 година беше поврзана со новото Меѓународно училиште на SABIS® во Адма во Либан. SIS-Adma е новоизградено основно и средно училиште направено да прими 1.700 ученици. ИФЦ инвестираше \$8 милиони во новите објекти кои се претворија во најважното училиште и меѓународното седиште на SABIS®. ИФЦ исто така му обезбеди советување на SABIS® во неговите напори за градење на добра управна структура на семејниот бизнис.

## Политика за вработување на членови на семејството на SABIS®<sup>15</sup>

### А. Филозофија на вработување

Мотивацијата за нашите одлуки за вработување треба да биде најдобриот интерес на организацијата, а не најдобриот интерес на индивидуалните членови на семејството.

1. Би сакале да ги привлечеме најдобро квалификуваните луѓе во SABIS®, од семејството и надвор од истото.
2. Вработување во SABIS® не е ниту право по раѓање ниту обврска на членовите на семејството.
3. По вработувањето, членовите на семејството ќе се третираат како сите други вработени кои не се членови на семејството.

<sup>15</sup> Адаптирано и резимирано од Политиката за вработување на членови на семејство од 2006 година на SABIS®.

4. Не се даваат гаранции дека вработените од семејството ќе бидат унапредени на врвните менаџерски позиции само поради тоа што се дел од семејството.
5. Од членовите на семејството се очекува да бидат пример во посветеноста, работењето и однесувањето.
6. Не можеме да си дозволиме да вработуваме лица, членови на семејството или не, кои не даваат целосен придонес.

## **В. Постоене на слободно работно место**

SABIS® мора да има слободно работно место за кое е квалификуван членот на семејството кој аплицира. SABIS® нема да создава работно место за член на семејството *освен ако истото не е оправдано со развојот на бизнисот*, за што треба да одлучи Одборот. Понатаму, вработените кои не се членови на семејството нема да се отпуштаат за да се ослободи место за членовите на семејството.

## **С. Барани квалификации**

### **1. Образовни барања:**

Универзитетска диплома (дипломски студии или повисока, од признат универзитет одобрен од SABIS®) е потребна за вработување на кое било работно место во компанијата.

### **2. Надворешно работно искуство:**

Се препорачува успешно работно искуство (во времетраење од 3 до 5 години) надвор од SABIS®, иако истото не се бара секогаш. Крајната одлука ќе ја усвои Одборот врз основа на препораката на Потпретседателот на групацијата за Организациски развој (ПП-ОР) и Претседателот / Главниот извршен директор.

Вработените од семејството кои се вработуваат без надворешно искуство ќе поминат низ „почетна обука“ во времетраење од 6 до 12 месеци, со следните цели:

- a. Да се воведат во и да им се објасни пристапот на работа во SABIS®.
- b. Да им се помогне во откривањето или потврдувањето на нивните професионални интереси.
- c. Да и се даде можност на компанијата да ги процени.

### **3. Возрасна граница:**

Во согласност со нашата филозофија за вработување, компанијата не треба да се смета како „прифатилиште“ за членови на семејството кои бараат вработување. Заради тоа, во случај на членови на семејството кои бараат вработување во SABIS® постари од 40 години, Одборот ќе изврши проценка на нивните професионални кариери и причините зошто не се вклучиле порано пред да донесе одлука во врска со нивната апликација.

## **D. Вработување на членови на семејството - Детали**

- 1- Членовите на семејството кои сакаат да се приклучат кон SABIS® треба да го информираат Претседателот/Главниот извршен директор за нивната желба за приклучување. Од истите потоа ќе се побара да го пополнат стандардниот формулар за аплицирање.
- 2- Членовите на семејството потоа ќе поминат низ вообичаената постапка за интервјуирање, проценка и избор.
- 3- Конечната одлука за вработување или одбивање на кандидат од семејството ја донесува Одборот.
- 4- По вработувањето, членовите на семејството ќе се третираат како сите други вработени кои не се членови на семејството. Вработените од семејството ќе се обучуваат, следат, оценуваат и унапредуваат како и сите други вработени.
- 5- Вработените членови на семејството ќе бидат подложени на редовни испитувања на работењето (преку вообичаените канали) и ќе им бидат дадени повратни информации за нивното работење и препораки како да ги подобрат своите перформанси. Дополнително, ПП-ОР на групацијата исто така ќе ги разгледува нивните перформанси за можни

препораки или активности во поглед на нивните можни кариери во компанијата.

- 6- Како придонес кон развојот и напредувањето на членовите на семејството, „Планот за развој“ ќе се елаборира на секој член на семејството вработен во SABIS®. Овој план би вклучувал тренинг, континуирано образование, обука, менторско образование, специјални проекти и задачи, ротација на работни места итн.
- 7- Како дел од управувањето со нивните перформанси и саморазвој, ќе се бара од вработените членови на семејството да поднесат годишна самопроценка, вклучувајќи и лични развојни цели за наредната година.
- 8- Во областа на унапредување и промоција на вработените членови од семејството, ќе се даде препорака од страна на нивниот надреден или од менаџментот на компанијата, а конечната одлука ќе ја донесе Одборот.
- 9- Основите за отпуштање на член на семејството вклучуваат континуирани лоши перформанси, неприфатливо лично однесување и сите други основи по кои може да се отпушти вработен кој не е член на семејството.
- 10- Ако член на семејството биде отпуштен од компанијата тој/таа нема да се земе предвид за повторно вработување.
- 11- Ако член на семејството доброволно го напушти SABIS® тој/таа смее да се врати на работа во SABIS® сходно одобрение од Одборот, ако постои соодветно слободно работно место. Општо земено ова би било ограничено на само еднаш.

#### **Е. Надоместок**

Надоместокот и бенефициите на вработените членови на семејството ќе бидат засновани на нивната позиција, одговорности, квалификации и перформанси, и ќе бидат слични со тие на вработените кои не се членови на семејството на истите позиции и со слични квалификации. Тие ќе добијат надоместок и бенефиции врз основа на нивниот статус на вработени лица, а не уделот кој го поседуваат. Во својство на сопственици ќе бидат компензирани по пат на дивиденда од нивните акции.

## Е. Други политики за вработување на членови на семејството

### **1. Вработување на роднини по брак**

Сопружници на членовите на семејството кои сакаат да се вклучат во SABIS® ќе поминат низ вообичаената постапка за интервјуирање, проценка и избор. Конечната одлука за вработување или одбивање на сопружник на член на семејството ќе ја донесе Одборот кој ќе се состане без тој член на семејството и ќе изврши тајно гласање.

### **2. Односи на надзор и контрола:**

Кога е тоа можно, членовите на семејството нема да бидат под надзор на други членови на семејството. Истото понекогаш може да биде неизбежно, особено во случајот на високите менаџерски функции; меѓутоа, ваквите ситуации треба да бидат одобрени и следени од Одборот. Дополнително, ако двата члена на еден пар работат во SABIS® тие не смеат да работат во исто одделение.

### **3. Краткорочни стажирања и сезонско вработување:**

Младите членови на семејството кои покажуваат желба за работење во SABIS® ќе се поттикнуваат за вршење на краткорочни стажирања во организацијата (општо земено, во времетраење од неколку недели до неколку месеци). Таквото стажирање нема да ја замени потребната „почетна обука“ низ која што можеби ќе мора да поминат ако понатаму и се приклучат на компанијата.

### **4. Континуирано образование:**

Вообичаената политика на компанијата ќе се однесува и на континуираното образование (што води кон одредена диплома) и на професионалниот развој (пр. обуки, семинари и конференции). Во случајот на континуирано образование, ако членот на семејството бара дополнителен финансиски придонес од Семејниот совет на SABIS®, повисок од износот што компанијата може да им го обезбеди на вработените, таквото барање ќе се достави до Семејниот совет од Претседателот/Главниот извршен директор. Семејниот совет потоа ќе го испита барањето и ќе донесе соодветна одлука.



## 1.2. Политики за акционерство на членови на семејството

За некои семејства од суштинско значење е јасно да ја дефинираат акционерската пракса во почетните фази на постоењето на семејството. Со ова вообичаено се поставуваат соодветни очекувања на членовите на семејството во поглед на акционерските сопственички права, пр. дали роднини по брак или други роднински членови на семејството имаат право на акции или не. Добра акционерска политика исто така треба да дефинира механизми кои ќе им овозможат на членовите на семејството да ги продадат акциите ако преферираат готовина. Со растењето на бројот на акционери, најголемиот дел од акционерите ќе завршат со помал процент на акциите на компанијата кои ќе носат пониски дивиденди (ако компанијата воопшто исплатува дивиденди). Оваа ситуација може да создаде фрустрација меѓу малцинските акционери и да доведе до конфликти со членовите на семејството кои примаат плата.

Давање на можноста за ликвидност на акционерите за нивните акции може да помогне во избегнувањето на многу конфликти и да ги зголеми шансите за опстанок на бизнисот. Некои семејни бизниси основаат Фондови за откупување на акции, за да можат да ги откупат сите акции кои членовите на семејството би сакале да ги ликвидираат. Фондот вообичаено се финансира со мал процент од профитот секоја година.

## 2- Институции за семејно управување

Институциите за семејно управување помагаат во зајакнувањето на семејната хармонија и врските во бизнисот. Со обезбедување на можноста членовите на семејството да бидат заедно во склоп на една или повеќе организирани структури, семејните институции ги подобруваат комуникациските врски меѓу семејството и неговиот бизнис и обезбедуваат можност за членовите на семејството да се поврзат и да дискутираат за аспекти поврзани со бизнисот или семејството. Со овие организирани активности се зголемува разбирањето и се гради согласност меѓу членовите на семејството.

Членовите на семејството треба да бидат соодветно информирани за целта и активностите на сите основани институции на управување во компанијата. Исто така е многу важно членовите на семејството да ја

разбираат разликата меѓу овие институции и органите на управување на бизнисот како одборот на директори и високиот менаџмент. Тоа може да се постигне по пат на изготвување писмени процедури за овие институции и доставување на истите до членовите на семејството.

Во понатамошниот дел е даден опис на некои семејни институции на управување кои може да ги поседува одреден семеен бизнис. Се разбира, не сите семејни бизниси имаат потреба за или мораат да ги основаат сите овие институции. Одлуката за видот на институцијата која ќе биде основана зависи од големината на бизнисот, фазата на развој на семејството, бројот на постоечки членови на семејството и степенот на вклученост на членовите на семејството во бизнисот.

## 2.1. Семејно собрание

**Дефиниција:** Исто така наречено „Семеен форум“, семејното собрание е формален форум за дискусија на сите членови на семејството за бизнисот и семејните прашања. Во текот на фазата на основачот(ите), семејното собрание се заменува со почестите и понеформални „Семејни состаноци“. На овие семејни состаноци основачот(ите) имаат можност за пренесување на семејните вредности, генерирање на нови идеи и подготвување на наредната генерација на бизнис лидери во семејството. Со зголемувањето на сложеноста на семејството и бизнисот (фазите на браќа и сестри и роднини) основањето на формално семејно собрание станува неопходно.

**Цел:** Средби на членовите на семејството за да можат да размислуваат за областите од заеднички интерес (прашања од семејството и семејниот бизнис). Собранието на семејството им дозволува на сите членови на семејството да се информираат околу деловните прашања и им дава можност за искажување на нивните мислења во поглед на развојот на бизнисот и другите семејни прашања. Со овие собранија се помага во избегнување на потенцијалните конфликти кои можат да настанат меѓу членовите на семејството поради нееднаков пристап кон информации и други ресурси. Семејните собранија вообичаено се одржуваат еднаш до два пати годишно за дискутирање и управување со важните прашања за семејството. Некои од прашањата кои се решаваат на семејните собранија се следните:

- Одобрување на која било промена во семејните вредности и мисијата.
- Образование на членовите на семејството за нивните права и одговорности.
- Одобрување на семејните политики за вработување и надоместок.
- Избор на членови на советот на семејството (ако постои таков совет).
- Избор на членови на другите семејни комитетит.
- Други важни семејни прашања.

**Членство:** Како општо правило, семејните собранија се отворени за сите членови на семејството. Меѓутоа, некои семејства одредуваат определени ограничувања на членството како возрастни граници, учество на роднини по брак, и гласачки права во собранието. Закажувањето и водењето на семејните собранија вообичаено се врши од главата на семејството или некое друго почитувано лице во семејството. Во поголемите семејства оваа задача вообичаено се дава на семејниот совет.

## 2.2. Семеен совет

**Дефиниција:** Познат и како „Семеен надзорен одбор“, „Внатрешен совет“ и „Семеен извршен комитет“, семејниот совет е работен орган на управување кој се бира на Семејното собрание од неговите членови за давање на мислења за прашања од семејниот бизнис. Советот вообичаено се основа кога семејството ќе достигне критична големина, т.е. повеќе од 30 членови. Во оваа ситуација станува навистина тешко семејното собрание да води релевантни дискусии и да донесува навремени и квалификувани одлуки. Во оваа точка се основа семејниот совет како претставнички орган на управување на семејното собрание за координација на интересите на членовите на семејството во нивниот бизнис.

**Цел:** Составот, структурата и функционирањето на семејниот совет се разликува меѓу различните семејни бизниси. Меѓутоа, должностите на вообичан семеен совет би вклучувале:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- Претставување на примарна врска меѓу семејството, одборот и високиот менаџмент.
- Предлагање и дискутирање на имиња на кандидати за членство во одборот.
- Изготвување и ревидирање на семејните документи за неговата визија, мисија и вредности.
- Изготвување и ревидирање на семејните политики како вработување на членови на семејството, надоместок и семејни акционерски политики.
- Решавање на други важни прашања во семејството.

**Членство:** Како и секој комитет кој добро функционира, семејниот совет треба да има соодветна големина, т.е. од 5 до 10 члена. Овие членови вообичаено се бираат од семејното собрание врз основа на нивните квалификации и достапност за извршување на функциите на советот. Некои семејства наметнуваат одредени ограничувања во поглед на членството на советот како возрасни граници и работно искуство, и забрана за учество на роднините по брак или членовите на семејството кои служат во одборот или се дел од високиот менаџмент на компанијата. Добра пракса е поставување на временски ограничени мандати во советот, за да се овозможи поголем број членови на семејството да бидат дел од советот со што се создава чувство на правичност и еднакви можности во семејството.

Советот на семејството треба да има претседавач кој исто така се именува од семејното собрание. Претседавачот ја води работата на советот и е главното лице за контакт за семејството. Добра пракса е и именување на секретар на советот кој составува записници од состаноците и ги прави истите достапни за семејството. Во зависност од сложеноста на прашањата со кои се соочува семејството, советот би се сретнувал 2 до 6 пати годишно. Одлуките вообичаено се одобруваат со мнозинство на гласови од членовите на советот.

Во следната табела се дадени главните разлики меѓу семејниот состанок, семејното собрание и семејниот совет:

	Семеен состанок	Семејно собрание	Семеен совет
Фаза	Основач(и)	Партнерство на браќа и сестри / Конфедерација на роднини	Партнерство на браќа и сестри / Конфедерација на роднини
Статус	Вообичаено неформален	Формален	Формален
Членство	Вообичаено отворен за сите членови на семејството. Дополнителни критериуми за членство можат да се одредат од основачот(ите).	Вообичаено отворен за сите членови на семејството. Дополнителни критериуми за членство можат да се одредат од семејството.	Членови на семејството се бираат од семејното собрание. Критериуми за избор дефинирани од семејството.
Големина	Мала, поради тоа што семејството сепште е во фазата на основач(и).	Вообичаено 6-12 членови на семејството. Во зависност од семејството и критериумите за членство.	Во зависност од критериумите за членство. Идеално 6-12 члена.
Број на состаноци	Зависно од фазата на развој на бизнисот. Кога бизнисот брзо се развива, може да биде и до еднаш неделно	1-2 пати годишно.	2-6 пати годишно.
Главни активности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пренесување на вредностите и мисијата на семејството.</li> <li>- Дискутирање за и генерирање на нови бизнис идеи.</li> <li>- Подготвување на новиот(ите) бизнис лидер(и).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дискутирање и пренесување на идеи, несогласувања и визија.</li> <li>- Одобрување на главните семејни политики и постапки.</li> <li>- Образование на членовите на семејството за деловни прашања.</li> <li>- Избор на семејниот совет и членови на другите комитети.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Решавање на конфликти.</li> <li>- Изготвување на главните семејни политики и постапки.</li> <li>- Планирање.</li> <li>- Образование.</li> <li>- Координација на работата со менаџментот и одборот и балансирање на бизнисот и семејството.</li> </ul>

### 2.3. Семејна канцеларија

**Дефиниција:** Семејната канцеларија е инвестициски и административен центар кој е организиран и надгледуван од семејниот совет. Семејните канцеларии се вообичаени во големите и богати семејни бизниси, чии членови изразуваат потреба за добивање на лични финансиски, банкарски, сметководствени и други услуги.

**Цел:** Да обезбеди советување за планирање на лични инвестиции, даноци, осигурување, планирање на финансиска маса, советување за кариера и други теми од интерес на индивидуалните членови на семејството.

**Членство:** Семејната канцеларија е целосно одделена од бизнисот, иако некои нејзини членови исто така можат да бидат вработени во бизнисот. Во канцеларијата вообичаено се вработени професионални менаџери кои ги следат инвестициите, исполнувањето на даночните обврски, осигурувањето, финансиското планирање и трансакциите внатре во семејството во вид на давање на акции како подароци и планирање на финансиска маса.<sup>17</sup>

### 2.4. Други семејни институции

Семејствата кои водат бизнис понекогаш развиваат други типови на институции за покривање на области од особен интерес. Некои од овие институции се:<sup>18</sup>

**- Комитет за образование:** Овој комитет е задолжен за негување на кадровскиот капитал на семејството и неговиот капацитет ефективно да соработува во управувањето. Комитетот за образование ги предвидува развојните потреби на членовите на семејството и организира образовни настани и активности за нив. На пример, овој комитет може да организира семинари, вклучително и семинари за сметководство за членовите на семејството за да им помогне во читањето и разбирањето на финансиските извештаи на компанијата.

<sup>17</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>18</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

**- Комитет за откуп на акции:** Овој комитет е под надзор на семејниот совет и управува со основан фонд за акционерите кои сакаат да ги продадат своите акции по правична цена за водење на други активности со тие средства. Фондот вообичаено се гради со придонесување на мал процент од профитот на компанијата секоја година.

**- Комитет за планирање на кариери:** Служи за одредување и надзор на политиките за влез на членовите на семејството заинтересирани за вклучување во семејниот бизнис. Овој комитет исто така помага во следењето на кариерите на членовите, нуди надзор над кариерите и ги информира акционерите и членовите на семејството за нивниот развој. Комитетот за планирање на кариери исто така може да биде многу корисен за членовите кои одлучуваат да не работат во семејниот бизнис во нивните надворешни кариери.

**- Комитет за семејни собири и рекреација:** Целта на овој комитет е да планира забавни и други настани за собирање на членовите на семејството за рекреативни активности. Комитетот исто така организира годишни семејни средби за негување на односите меѓу роднините во семејството давајќи им можности да се сретнат и да уживаат во меѓусебното друштво.

## ПРИМЕР 2

### Групацијата Carvajal

#### Семеен протокол - Содржина

Групата Carvajal е водечка приватна колумбиска мултинационална компанија со деловни активности во 19 земји, главно во Јужна Америка. Групата Carvajal работи во 12 сектори од кои најголемите се: конверзија и производство на хартија; училишни и канцелариски материјали; телефонски именици; издавачки и уреднички активности; и пластична и хартиена амбалажа.

Групата Carvajal е основана во 1904 година во Кали, Колумбија, од Мануел Карвахал Валенсија кој основал печатарска куќа со назив La Imprenta Comercial. Со текот на времето, компанијата се проширила во други деловни активности и региони и станала една од најпочитуваните мултинационални фирми во Јужна Америка.

Двете инвестиции на ИФЦ во Групата Carvajal во 2004 и 2006 година беа за поддршка на стратешките и модернизационски планови на Групата. Последната инвестиција на ИФЦ во Групата Carvajal е поврзана со преправањето и модернизацијата на информатичките системи на Групата. ИФЦ исто така има обезбедено советодавни услуги на Групата Carvajal во областа на корпоративното управување.

## Содржина на Семејниот протокол на Групата Carvajal<sup>19</sup>

### А. Цел на Семејниот протокол

1. Интегритет на компанијата Carvajal
2. Единство на семејството Carvajal

### В. Семејни институции

1. Семејно собрание
  - a. Цел на Семејното собрание
  - b. Функции на Семејното собрание
2. Семеен совет
  - a. Цел на Семејниот совет
  - b. Состав на Семејниот совет
  - c. Функции на Семејниот совет
  - d. Одлуки на Семејниот совет
  - e. Фреквентност на средби на Семејниот совет
3. Совет за развој на членовите на семејството вработени во компанијата
  - a. Цел на Развојниот совет
  - b. Состав на Развојниот совет
  - c. Функции на Развојниот совет

### С. Фондацијата на семејството Carvajal (добротворна институција)

1. Цел на Семејната фондација
2. Одбор на Семејната фондација
3. Претседател на Семејната фондација

<sup>19</sup> Адаптирано и резимирано од Семејниот протокол на Групацијата Carvajal од 2002 година.



#### **D. Институции на компанијата**

1. Собрание на акционери
  - a. Цели на Собранието на акционери
  - b. Одлуки на Собранието на акционери
2. Одбор на директори
  - a. Цел на Одборот на директори
  - b. Состав на Одборот на директори
  - c. Претседавач на Одборот на директори

#### **E. Менаџмент на компанијата**

1. Главен извршен директор на компанијата
  - a. Именување на главниот извршен директор на компанијата

#### **F. Акционерски политики**

1. Продажба на акции
  - a. Право на прво одбивање
  - b. Услови на продажба
2. Залог на акции
3. Издавање на акции
4. Фонд на резерви
  - a. Цели на Фондот на резерви
  - b. Одбор на директори на Фондот на резерви
5. Конфликт на интереси
  - a. Инвестиции во други компании
- b. Трансакции со Компанијата
- c. Други активности

#### **G. Вработување на членови на семејството**

1. Вработување
2. Одговорности
3. Надоместок
4. Евалуација за развој
5. Пензионирање

**Н. Социјални дивиденди (субвенции за членовите на семејството)**

1. Цели на социјалната дивиденда
2. Компоненти на социјалната дивиденда
3. Правила на социјалната дивиденда

**И. Семејни активности**

1. Средби за дружење
2. Информативни состаноци
3. Комуникација
4. Историја на компанијата

**Ј. Односи со јавноста****К. Надзорник над Семејниот протокол**

1. Целта на Надзорникот
2. Именување на Надзорникот
3. Функции на Надзорникот

**Л. Секретар на Семејниот совет**

1. Цел на Секретарот на Семејниот совет
2. Именување на Секретарот на Семејниот совет
3. Функции на Секретарот на Семејниот совет

**М. Решавање на конфликти****Н. Ажурирање на Семејниот протокол****О. Дефиниции**



# ДЕЛ III:

## ОДБОР НА ДИРЕКТОРИ ВО СЕМЕЕН БИЗНИС

Одборот на директори е централниот орган на управувањето во повеќето компании, вклучувајќи ги и компаниите во семејна сопственост. Улогата, структурата и составот на одборот на директори се разликува меѓу различните семејни бизниси. Истите вообичаено се одредуваат со големината и сложеноста на бизнисот и зрелоста на семејството сопственик.

Во првата година на постоење најголемиот број на семејни бизниси основаат одбор на директори за да ги исполнат законските барања. Познати како „одбори на хартија“ целта на истите вообичаено е ограничена на одобрување на постапките за финансии, дивиденди и другите постапки кои законски бараат одобрување од одборот. Овие одбори вообичаено се состануваат еднаш до два пати годишно (зависно од локалното законодавство) и нивните средби се многу куси. Во овој случај одборот е вообичаено целосно составен од членови на семејството и – во некои случаи – неколку повисоки менаџери кои не се членови на семејството но уживаат целосна доверба. Исто така многу е вообичаено истите лица да работат и како менаџери како директори на одборот, додека се во својство на сопственици на компанијата. Ваквата структура на управување додава многу малку вредност на секој бизнис поради тоа што секој елемент на оваа структура (одборот, менаџментот и семејството) може да игра поактивна и поконструктивна улога во управувањето со компанијата. Како последица настанува мешање на улогите, што може да доведе до конфликти и неефикасност во надзорот на компанијата и нејзините стратешки одлуки.

Со усложнувањето на семејниот бизнис станува неопходно одборот да има активна улога во поважните прашања, како одредувањето на стратегијата на компанијата и разгледувањето на работењето на нејзиниот менаџмент. Овие задачи бараат почести средби на одборот и поседување

на неопходното знаење и независност за спротивставување на менаџментот на компанијата. Ова е ситуацијата во која одборот на семејниот бизнис станува поорганизиран, добро фокусиран и отворен за надворешни независни директори.

Пред преминување на целосно професионален одбор кој има способност да работи во најдобар интерес на бизнисот, независно од менаџментот и контролните акционери, голем број на семејни бизниси поставуваат советодавен одбор кој ги дополнува вештините и квалификациите на нивните тековни директори. Во таков случај, советодавниот одбор тесно соработува со одборот на директори и високиот менаџмент во решавањето на клучните стратешки прашања со кои се соочува бизнисот.

## 1- Советодавни одбори

### 1.1. Дефиниција и улога на Советодавниот одбор

Советодавниот одбор претставува група на искусни, признати професионалци што го формираат семејните бизниси кога нивните сопствени одбори на директори се составени само од членови на семејството и високите менаџери на компанијата. Во таков случај, на одборот може да му недостасува знаење и надворешна перспектива за одредени стратешки области, како маркетинг, финансии, управување со кадровски ресурси и меѓународни пазари. Заради тоа се создава советодавниот одбор како компензација на недостатоците на одборот на директори без намалување на контролата на семејството врз донесувањето на одлуки или без потребата за размена на информации со надворешни лица. Советодавниот одбор исто така може да додаде вредност на семејниот бизнис преку деловните врски кои можат да ги имаат неговите членови.<sup>20</sup>

Советодавниот одбор често се смета како „компромисно решение“ меѓу одбор под контрола на семејството и понезависен одбор. Голем број на семејни бизниси ја препознаваат потребата од независен одбор, но исто така не сакаат да разменуваат чувствителни информации на компанијата и да ја поделат моќта за одлучување со надворешни лица. Овие семејни бизниси вообичаено избираат создавање на советодавни одбори како

---

<sup>20</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

начин за добивање на надворешни совети и експертиза и зачувување на контролата врз висинскиот одбор на компанијата. Со текот на времето и птом семејство ќе ја увиди додадената вредност на советодавниот одбор, некои од членовите на истиот често се покануваат да се приклучат кон одборот на директори на компанијата.

## 1.2. Состав на Советодавниот одбор

Најпрактичната големина на советодавниот одбор е 3 до 7 члена. Малиот број на членови на овој одбор ќе ја одржи неговата ефективност и ќе им овозможи на членовите на истиот јасно да ги пренесуваат нивните идеи до остатокот од групата. Членовите на советодавниот одбор вообичаено се експерти во индустријата и пазарот на семејниот бизнис или во други области како финансии, маркетинг и меѓународни пазари. Тие исто така обезбедуваат знаење и искуство кога семејниот бизнис ќе прејде во нови активности или земји. Советодавниот одбор вообичаено има состаноци 3 до 4 пати годишно, зависно од големината на семејниот бизнис и сложеноста на работењето. Главниот извршен директор и некои високи менаџери во семејниот бизнис исто така можат да бидат дел од советодавниот одбор за координирање и ориентирање на дискусиите на состаноците кон потребите на компанијата.

За осигурување на објективноста на членовите на советодавниот одбор, следните лица не треба да бидат дел од овој одбор:<sup>21</sup>

- Снабдувачи или продавачи на компанијата.
- Пријатели на сопственикот кои немаат релевантно знаење кое можат да го понудат.
- Тековни снабдувачи на услуги за компанијата (пр. банкари, правници, надворешни ревизори, консултанти) поради тоа што нивните совети веќе се даваат во други форми и нивната објективност и независност може да биде доведена во прашање бидејќи тие работат за и се платени од компанијата.
- Лица кои имаат конфликт на интереси во својство на советници на компанијата.
- Лица кои имаат премногу обврски и не се во состојба соодветно да ги извршуваат своите обврски како членови на советодавниот одбор.

<sup>21</sup> Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

### 1.3. Предности и недостатоци на Советодавните одбори

Во следната табела е дадено резиме на некои клучни предности и недостатоци на советодавните одбори:<sup>22</sup>

Советодавен одбор	
<b>Предности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Членовите на одборот немаат никаква правна одговорност; со ова се намалуваат трошоците на компанијата (не е потребно осигурување) и полесно е вклучување на членови (поради тоа што членството не е толку ризично како да се биде дел од одборот на директори).</li> <li>• Може да и се обезбедат на компанијата дополнителни вештини, техничка експертиза и знаења кои не се достапни на постоечките нивоа на управување и на одборот.</li> <li>• Советите од одборот вообичаено се непристрасни.</li> <li>• Членовите на одборот можат да понудат нови контакти кои ќе придонесат кон дополнителна продажба или извори на капитал.</li> </ul>
<b>Недостатоци</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Советодавниот одбор работи како група на експерти чии совети не се следат систематски од компанијата. Како последица на тоа советодавниот одбор може да не биде толку сериозно разбран како вистинскиот одбор на директори.</li> <li>• Советодавниот одбор нема овластувања да бара информации од менаџментот, и неговите претпоставки можат да бидат само засновани на тоа што менаџментот е волен да го претстави пред неговите членови.</li> <li>• Членовите на советодавниот одбор имаат мало или никакво влијание врз надзорот на стратегијата и работењето на менаџментот.</li> <li>• Поради недостатокот на правна одговорност тешко е членовите на советодавниот одбор да бидат одговорни за нивните совети.</li> <li>• Некои членови на советодавниот одбор можеби нема да ја разберат својата улога сериозно и нема да ги направат неопходните подготовки и придонеси што би ги дале како членови на вистинскиот одбор.</li> </ul>

<sup>22</sup> Адаптирано од: Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## 2- Одбор на директори

### 2.1. Улога на Одборот на директори

Основната улога на одбор на директори кој добро работи е одредувањето на севкупната стратегија на фирмата; надгледување на работењето на менаџментот; и осигурување дека е воспоставена соодветна структура за корпоративно управување, вклучувајќи и силно опкружување за контрола, соодветни нивоа на откривање на информации и соодветни механизми за заштита на малцинските акционери. Времето и напорот посветени од одборот на секоја од овие области ќе зависи од големината и сложеноста на семејниот бизнис. На пример, компанија со малку акционери, едноставни деловни постапки, ефикасна интерна контрола и високо ниво на ангажираност на сопствениците во работењето на истата, ќе бара од својот одбор поголема фокусираност на прашања од стратегијата и долгорочното планирање.

Одборот на компанија во семејна сопственост треба да му додаде вредност на бизнисот, а не да ги копира активностите кои веќе ги вршат другите органи на компанијата. На пример, одборот треба да ги води, но не и да се вклучува во секојдневното управување со компанијата бидејќи, во основа, ова е задача на менаџментот на компанијата. Понатаму, директорите треба да ги имаат потребните ресурси и слобода за надзор и спротивставување на одлуките и другите активности кои ги вршат менаџерите и/или членовите на семејството.

Покрај стратегијата и надзорот, некои од главните задачи на одборот на директори се следните:<sup>23</sup>

- Обезбедување на наследувањето на високите менаџерски функции.
- Осигурување на достапноста на финансиски ресурси.
- Обезбедување на соодветноста на системи на компанијата за внатрешна контрола и управување со ризик.
- Поднесување на извештаи до сопствениците и другите заинтересирани страни.

<sup>23</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



## 2.2. Состав на Одборот на директори

Составот и големината на одборот на директори зависи од големината и сложеноста на работењето на компанијата. Иако не постои едноставна формула за одредување на соодветниот број на директори за сите семејни бизниси, најдобрата пракса препорачува адекватна големина на одборот, т.е. 5-9 члена. Предностите на помал одбор се следните: зголемена ефикасност поради тоа што директорите ќе имаат подобри можности за комуникација, за меѓусебно слушање и за водење на дискусиите во вистинска насока. Дополнително, полесно е да се организираат состаноци на одборот и да се постигне согласност во помали отколку во поголеми групи.

Во избирањето на своите директори, компаниите во семејна сопственост треба да се фокусираат на лица кои ќе му додадат вредност на бизнисот и ќе ги обезбедат потребните вештини во областа на стратегија и/или надзор на менаџментот и работењето. Понатаму, успешен избор на директорите се фокусира на нивниот потенцијален придонес кон компанијата, а не на тоа дали му припаѓаат на семејството или не. Во реалноста, семејните бизниси тежат кон одбори кои се скоро целосно составени од членови на семејството. Предноста на одбор кој работи независно од менаџментот или контролните акционери ќе се дискутира подолу во Делот III-3.

Во следната табела се резимирани некои критериуми кои треба да ги поседуваат добрите директори:

Лични карактеристики	Професионални квалификации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Личен интегритет и одговорност</li> <li>• Способност за работа во тим</li> <li>• Добри комуникациски вештини</li> <li>• Лидерски вештини</li> <li>• Добри аналитички вештини</li> <li>• Храброст, самоверба и способност за конфронтација со другите директори, членови на семејството и повисоки менаџери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Искуство во индустријата</li> <li>• Адекватна деловно расудување</li> <li>• Експертиза и знаења во релевантните области (кои треба да се дефинираат од компанијата). Истите можат да бидат: стратегија; маркетинг; право; финансии и сметководство; управување со ризик и внатрешна контрола; човечки ресурси; и корпоративно управување</li> <li>• Корисни врски и познанства</li> </ul>

### 2.3. Должности на директорите

Директорите се бираат од акционерите на компанијата и треба да работат во најдобар интерес на компанијата и да постапуваат со внимание во вршењето на истото. Следуваат најважните должности на директорите:<sup>24</sup>

**- Должност на грижа:** Пред донесување на одлука директорите мора да работат разумно и со добра волја да ги извршат анализата и разгледувањето на сите релевантни и материјални информации кои им се достапни. Под должноста на грижа директорите мораат:

- Внимателно да ги разгледаат сите материјални информации кои што им се достапни пред донесување на какви било одлуки.
- Да постапуваат совесно и компетентно.
- Да усвојуваат одлуки врз основа на информации и размислување.
- Редовно да присуствуваат на состаноците на одборот, да бидат подготвени за тие состаноци и активно да учествуваат во истите (овој дел на должноста на грижа исто така се нарекува „должност на внимание“ или „должност на почитување“).

**- Должност на лојалност:** Во извршувањето на своите должности директорите мора да и бидат лојални на компанијата, и таа лојалност да биде пред сите други интереси. Директорите не смеат да се стекнат со лична корист од било која активност преземена од компанијата. Под должноста на лојалност директорите мораат:

- Да ги стават интересите на компанијата над кои било лични и други интереси.
- Веднаш да разоткријат каков било конфликт на интерес пред другите членови на одборот.
- Да се воздржат од гласање по прашања кои би можеле да вклучат личен конфликт на интереси.

<sup>24</sup> NACD, “The Board of Directors in a Family-Owned Business”, *Director's Handbook Series*, 2004.

## 3- Независни директори

### 3.1. Значењето на независните директори

Воспоставувањето на силен и независен одбор е мудра одлука која повеќето семејни бизниси ја донесуваат кога работењето на нивните компании ќе достигне критична големина и сложеност. Студија извршена во Соединетите Американски Држави на повеќе од 80 компании во семејна сопственост, водени од трета или понатамошна генерација, покажа дека постоењето на активен и надворешен одбор (одбор кој не е под семејна контрола) е најкритичниот елемент во опстанокот и успехот на тие компании.<sup>25</sup>

Меѓутоа, во реалноста, што се однесува до членството на одборот, најголемиот број семејства го резервираат ова право за членовите на семејството и, во ретки случаи, за менаџери кои не се членови на семејството во кои имаат голема доверба. Оваа пракса вообичаено се користи како начин за одржување на контролата на семејството врз насоката на неговиот бизнис. За жал, отсуството на надворешни независни директори може да му отежни на семејниот одбор на директори во добивањето на знаењето и експертизата која недостасува. Вистински независните директори ќе го предизвикаат семејното размислување и ќе додадат повеќе дисциплина на средбите на одборот. Дополнително, присуството на независни директори на состаноците на одборот ќе ги демотивира членовите на семејството да трошат вредно време на семејни проблеми и наместо тоа да се концентрираат на деловната стратегија и надзорот. Конечно, независните директори исто така можат да имаат улога на „тампон-зона“ меѓу членовите на семејството кои имаат спротивставени мислења околу деловните прашања.

Некои од предностите на независните директори се:<sup>26</sup>

- Внесување надворешна перспектива во стратегијата и контролата.
- Додавање на нови вештини и знаења кои можеби не се достапни во фирмата.

---

<sup>25</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

<sup>26</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- Донесување на објективен поглед, независен од семејството.
- Претворање на одлуките за вработување и отпуштање во независни од семејните врски.
- Работење како балансирачки елемент меѓу различните членови на семејството и, во одредени случаи, работење како објективни судии по одредени недоразбирања меѓу менаџерите, членови на семејството.
- Добивање на корист од нивните деловни и други врски и познанства.

### 3.2. Дефиниција на независноста на директорите

Дефиницијата на независноста на директорите се разликува од еден до друг пазар; меѓутоа, нејзините главни компоненти се исти. Општиот принцип е дека независен директор не треба да има врски со менаџментот, контролирачките страни (семејството) и други лица кои можат да имаат влијание врз неговото/нејзиното расудување. Следува дефиницијата на ИФЦ за независни директори:

#### Начелна дефиниција на независен директор<sup>27</sup>

„Независен директор“ е лице кое:

1. не било вработено од Компанијата или Поврзаните страни во претходните пет години;
2. не е компанија и не е поврзано со компанија која е советник или консултант на Компанијата или нејзините Поврзани страни;
3. не е поврзано со значаен клиент или снабдувач на Компанијата или нејзините Поврзани страни;
4. нема лични договори за услуги со Компанијата, нејзините Поврзани страни или нејзиниот повисок менаџмент;
5. не е поврзано со непрофитна организација која добива значително финансирање од Компанијата или нејзините Поврзани страни;

<sup>27</sup> Меѓународна финансиска корпорација,  
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

6. не е вработен како извршно лице на друга компанија во која кои било од извршните лица на Компанијата се вработени во одборот на директори на таа компанија;
  7. не е член на директното семејство на лице кое е, или во текот на претходните пет години било, вработено од страна на Компанијата или нејзините Поврзани страни како извршно лице;
  8. не е, ниту било во претходните пет години, поврзано со или вработено во тековен или претходен ревизор на Компанијата или нејзина Поврзана страна; или
  9. не е лице кое ја контролира Компанијата (или е член на група на физички и/или правни лица кои колективно вршат ефективна контрола врз Компанијата) или на такво лице не му е брат, сестра, родител, прародител, дете, братучед, тетка, вујко, внук или внука, сопружник, вдовец, роднина по брак, наследник, правен наследник или сукцесор на кој било од претходно наведените (или на кој било trust или сличен договор на кој такво лице или комбинација од тие лица се единствените корисници) или извршител, управител или личен претставник на кое било лице опишано во под-параграфот кое е починато или правно неспособно,
- и за целите на оваа дефиниција лице ќе се смета како „поврзано“ со страна ако таквото лице: (i) има непосреден или посреден сопственички интерес во; или (ii) е вработено од таква страна; „Поврзана страна“ во поглед на Компанијата ќе значи секое физичко или правно лице кое контролира, е контролирано од или е под заедничка контрола со Компанијата,

# ДЕЛ IV:

## ВИСОКИ МЕНАЏЕРСКИ ФУНКЦИИ ВО СЕМЕЕН БИЗНИС

Високите менаџери се неопходен дел на управната структура на семеен бизнис и нивниот квалитет има директно влијание врз работењето на компанијата и богатството на семејството. Високите менаџери се задолжени за извршување на стратешките одлуки донесени од страна на одборот на директори и за управување со секојдневното работење на компанијата. Поседувањето на вистинските менаџери на чело на компанијата е клучен елемент во успехот на семеен бизнис.

### 1- Членови на семејството наспроти лица кои не се членови на семејството

Во првите години на своето постоење, семејните бизниси вообичаено се водат и управуваат од нивниот основач(и). Нивната управна структура може да биде доста неформална и моќта за донесување на одлуки е концентрирана во рацете на основачот(ите) и неколку блиски роднини. Оваа управна структура вообичаено добро функционира во раните фази на развој на компанијата. Мотивиран и работлив основач(и) вообичаено е главната причина зад успехот на компанијата во оваа фаза.

Со развојот на компанијата и усложнувањето на нејзините деловни активности, поформална структура на управување, децентрализиран процес на донесување на одлуки и квалификуван орган на управување стануваат неопходни во справувањето со деталите на бизнисот и со поголемите предизвици во секојдневното работење. За несреќа, голем број на семејните бизниси ја игнорираат потребата за професионализација на нивниот бизнис и ги чуваат високите менаџерски позиции исклучиво за членовите на семејството. И покрај тоа што многу од овие членови на семејството се добри менаџери кои му додаваат

вредност на бизнисот, често тие не се квалификувани за вршење на таквите должности. Дури и во случаи кога сите членови на семејството се добри менаџери тие сепак може да не ги поседуваат специјализираните вештини и знаења кои ги бара посложената компанија која е во развој. Семејства кои се успешни во деловните активности разбираат дека на долгорочен план, некои членови од семејството треба да си заминат од функциите и да се заменат со попрофесионални надворешни лица со поголеми знаења.

Осигурувањето дека компанијата во семејна сопственост ги има соодветните високи менаџери е процес кој треба да се започне рано, дури и во фазата на основачот(ите) на семејниот бизнис. Некои чекори во овој процес се:

- Анализа на организациската структура и споредба на тековните и оптималните улоги и одговорности (споредено со сличните компании) на секој повисок менаџер.
- Дизајнирање на формална организациска структура која јасно ги дефинира улогите и одговорностите на повисоките менаџери. Истото треба да се заснова на тековните и идните потреби на деловните активности.
- Евалуација на вештините и квалификациите на тековните повисоки менаџери врз основа на новата организациска структура.
- Заменување и/или вработување на повисоки менаџери.
- Децентрализација на процесот на донесување одлуки и нивоа на одобрување сходно на потребата. Овластувањата за донесување одлуки треба да бидат поврзани со улогите/одговорностите на менаџерите, а не со нивните врски со семејството.
- Одредување на јасни политики за вработување на членови на семејството и достапност на содржината на таа политика за сите членови на семејството (види дел II-1-1 од овој Прирачник за повеќе детали во врска со политиките за вработување на членови на семејството).
- Развивање на внатрешни програми за обука кои им помагаат на добро обучените вработени да заземат високи менаџерски функции во иднината.
- Воспоставување на систем на наградување кој обезбедува соодветна мотивација за сите менаџери зависно од нивните перформанси, а не од нивните врски со семејството.

Во следната табела е дадено резиме на начинот на кој семејните бизниси решаваат некои прашања за вработување во зависност од тоа дали му даваат приоритет на семејството во бизнисот или не:<sup>28</sup>

Прашање	Компании кои го ставаат семејството на прво место	Компании кои го ставаат бизнисот на прво место
<b>Политика за вработување</b>	Политика на отворени врати за сите членови на семејството. Компанијата во семејна сопственост често се претвора во сигурносна мрежа за сите оние кои не можат успеат надвор од бизнисот.	Само квалификувани членови на семејството се приклучуваат кон компанијата. Условите за вработување на членови на семејството се јасно одредени и содржат барања за образование и претходно работно искуство надвор од семејниот бизнис.
<b>Надоместок</b>	Еднаква плата за сите. Сите се плаќаат еднакво, независно од нивното искуство и придонес кон бизнисот. Од компетентните членови на семејството се очекува да се грижат (по пат на надоместок, бенефиции итн.) за нивните некомпетентни браќа, сестри или роднини.	Надоместокот е заснован на работењето и одговорноста. Надоместокот е заснован на пазарните и индустриски мерки, а не потребите на семејството. Односите на одговорност и известување се јасно пренесени и разбрани. Лицата кои постигнуваат високи перформанси високо се платени. Членови на семејството смеат да се отпуштат поради низок квалитет на работење.
<b>Лидерство</b>	Лидерството е засновано на возраста, наместо на докажани знаења или успеси. Долгорочна присутност во семејниот бизнис може да се цени повеќе отколку работење и успех надвор од бизнисот.	Осигурување дека лидерството е заслужено. Мотото на семејството е „најдобрите и најпаметните“ треба да го водат бизнисот: без оглед дали се од семејството или не. Од индустријата можат да се вработат не-семејни високи менаџери, иако некои компании самите успешно ги воспитуваат нивните сопствени врвни менаџери.

<sup>28</sup> Mike Cohn, “Does your Company Put Family or Business First?”, *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.



(продолжува)

Прашање	Компании кои го ставаат семејството на прво место	Компании кои го ставаат бизнисот на прво место
<b>Алокација на деловни ресурси</b>	Деловните ресурси се користат за личните потреби на членовите на семејствата (станување, автомобили, купувања за лични потреби итн.).	Деловните ресурси се употребуваат стратешки. Постои јасна поделба меѓу деловните и семејните средства. Буџетирањето и планирањето се важни; заработените средства се употребуваат за развојни иницијативи или се исплаќаат во форма на дивиденди.
<b>Обука</b>	Не постојат формални програми за обука. Од членовите на семејството се очекува учење на деловните практики по пат на интуиција.	Потребата за формална обука се препознава навреме. Обуките се закажани и извршени со цел обучување на членовите на семејството за неопходните деловни практики.

## 2- Наследување на функцијата Главен извршен директор и на високите менаџерски функции

Наследувањето на функцијата Главен извршен директор и на високите менаџерски функции е веројатно најважното прашање со кое се соочуваат компаниите, вклучувајќи ги и компаниите во семејна сопственост. Ова е поради тоа што врвните менаџери на компанијата се вообичаено носители на нејзините прформанси, развој и опстанок. Прашањето на наследување на менаџментот е можеби уште поважно за семејните бизниси бидејќи станува особено чувствително со растот на семејствата и со појавувањето на неколку потенцијални кандидати за високи менаџерски функции од различните гранки на семејството. Голем број на семејства го одложуваат планирањето на наследувањето на високите менаџерски функции до последната минута, што доведува до кризи кои понекогаш завршуваат со прекинување на семејниот бизнис. Несоодветното планирање на наследувањето на високите менаџерски

функции навистина може да претставува една од причините зошто најголемиот дел од семејните бизниси исчезнуваат пред да стигнат до својата трета генерација.<sup>29</sup>

Во овој дел од Прирачникот воглавно се даваат одредени основни совети за воспоставување на добар процес на планирање на наследувањето на функцијата Главен извршен директор во еден семеен бизнис. Најголемиот дел од овие совети исто така можат да се употребат за осигурување на соодветно наследување на другите високи менаџерски функции во семејниот бизнис.

- Семејставата во одреден бизнис можат да ја игнорираат потребата за планирање на наследувањето на нивниот Главен извршен директор поради голем број на причини. Некои од овие причини се следните:<sup>30</sup>
- Членовите на семејството ја одложуваат одлуката за да не создадат потенцијални несогласувања меѓу членовите на семејството во случај кога неколку потенцијални Главни извршни директори се достапни во семејството.
- Членовите на семејството ја одолговлекуваат одлуката поради тоа што ниту еден постоечки член на семејството ниту надворешно лице е способно да го замени тековниот Главен извршен директор.
- Членовите на семејството избегнуваат покренување на прашањето за да не се дискутира темата на можното губење на водач на семејството (тековниот Главен извршен директор).
- Тековниот Главен извршен директор одбива да признае дека компанијата може да опстане без него/неа или се плаши од пензионирање и одбива да се соочи со прашањето на наследување.

<sup>29</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

<sup>30</sup> Ivan Lansberg, “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## 2.1. Значењето на Формален план за наследување на високите менаџерски функции

Наследувањето на високите менаџерски функции е процес кој следи неколку чекори за обезбедување на соодветно наследување на клучните менаџерски позиции вклучувајќи ја и таа на Главниот извршен директор. Формалниот план на наследување обезбедува континуитет на бизнисот и ги зголемува шансите за опстанок на семеен бизнис во неговото пренесување од една генерација на друга. Целта на овој план е да обезбеди достапност, во случај на потреба, на вештините и лидерството потребни за замена на повисок менаџер кој си заминува. Ефективен план за наследување на Главниот извршен директор треба да дозволи избор на најкомпетентното лице (без оглед дали е член на семејството или не) за нареден Главен извршен директор. Дополнително, клучна е ангажираноста на сите членови на семејството, одборот, клучните високи менаџери, и другите важни заинтересирани страни во процесот на избор, и осигурување на нивната согласност во поглед на изборот на Главен извршен директор.

## 2.2. Чекори на формален План за наследување на Главен извршен директор

Процесот за планирање на наследувањето на Главниот извршен директор вообичаено се разликува од еден до друг семеен бизнис во зависност од сложеноста на бизнисот, степенот на вклученост на семејството во истиот и достапноста на компетентни кандидати за Главен извршен директор во семејството. Следува процес чекор по чекор кој може да им помогне на семејствата подобро да се подготват за наследувањето на функцијата Главен извршен директор:<sup>31</sup>

**Ран почеток:** Голем број од советниците за семејни бизниси препорачуваат започнување на изборот на новиот Главен извршен директор уште при именувањето на тековниот Главен извршен директор. Со ова се осигурува континуитетот на бизнисот и на компанијата и се обезбедува нов Главен извршен директор кој е внимателно избран и добро подготвен да го наследи постоечкиот. Раниот почеток на процесот

---

<sup>31</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

на избор на Главен извршен директор особено е важен ако се очекува следниот Главен извршен директор да се избере од семејството. Во таков случај, процесот на бирање и воспитување на новиот Главен извршен директор од помладите генерации бара повеќе време отколку во случај кога Главниот извршен директор се бира надвор од семејството.

Во најголемиот број семејства, тековниот Главен извршен директор е тој кој го започнува процесот на планирање на наследувањето. Активен одбор на директори исто така може да игра важна улога инсистирајќи на одредувањето на план за наследување во случај кога тековниот Главен извршен директор не го поведува ова прашање доволно рано.

**Создавање на системи за развој на кариера:** Со успешен план за наследување се бира најдобриот кандидат за работното место, без оглед на тоа дали кандидатот е во роднинска врска со семејството или не. Ако следниот Главен извршен директор треба да се избере од семејството или тековно вработените лица, треба да се подготви ригорозен систем за развој на кариера за подготовка на потенцијалните Главни извршни директори. Ваквиот систем ќе ја зголеми компетентноста на кандидатите за Главен извршен директор нудејќи им го сето неопходно образование, обука и пружајќи им периодични повратни информации околу нивните перформанси во компанијата.

Некои семејни бизниси одлучуваат да вработат надворешен Главен извршен директор во случај кога нема добри кандидати за Главен извршен директор во семејството или од вработените. Во таков случај, комитет на одборот (Комитет за именување, на пример) треба да го води планирањето на наследувањето на Главниот извршен директор. Комитетот прво ги одредува критериумите за избор за наредниот Главен извршен директор пред да започне со барање на соодветни кандидати. Дополнително, голем број на бизниси во семејна сопственост сметаат дека е добро да се ангажираат професионални ловци на таленти за да се прошири изборот на кандидати.

**Барање совет:** Главниот извршен директор треба да побара совет од надворешните независни директори на одборот, особено при стеснувањето на листата на потенцијални наследници. Ако такви не постојат, треба да се консултираат не-семејни менаџери во кои се има доверба. Некои семејства исто така сметаат дека е корисно да се добие

мислењето на семејниот совет во процесот на избор, особено ако кандидатот за Главен извршен директор доаѓа од семејството.

**Градење согласност:** Успехот на идниот Главен извршен директор во голема мера зависи од неговото/нејзиното прифаќање од страна на клучните заинтересирани страни вклучени во компанијата. Заради тоа ангажманот на сите клучни заинтересирани страни во процесот на избирање на Главниот извршен директор е задолжителен, вклучувајќи го одборот на директори, вишите не-семејни менаџери и членовите на семејството.

**Појаснување на процесот на транзиција:** По изборот на соодветен нареден Главен извршен директор, треба да се развие јасен процес на транзиција и за тековниот Главен извршен директор и за неговиот наследник. Процесот на транзиција треба да го одреди датумот на транзиција, како и да го дефинира нивото на учество на тековниот Главен извршен директор по пензионирањето (совети за наследникот, членство на одборот, дополнителни активности итн.).

# ДЕЛ V:

## СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС СТАНУВА ЈАВЕН

### 1- Зошто бизнисот да се отвори за јавноста? А зошто да не?

Голем број на семејни бизниси донесуваат одлука за прераснување во јавно поседувани друштва во некоја фаза од нивниот живот за да можат да обезбедат финансиски ресурси за ширењето на нивниот бизнис, или за да им дадат можност на нивните акционери да ги продадат своите акции во случај кога истите сакаат да го направат истото. Пласирањето на акции е сложен процес кој бара внимателно разгледување на алтернативите, голем број на подготовки од одборот и менаџментот, и екстензивно советување со надворешни специјалисти. Прераснувањето во јавно поседувано друштво исто така е одлука која носи многу предности и недостатоци за семејниот бизнис.

#### 1.1. Предности на прераснување на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво<sup>32</sup>

Прераснувањето во јавно поседувано друштво може да понуди неколку предности за семејниот бизнис и неговите акционери, меѓу кои се:

**- Подобра можност за пласман на акциите на пазарот:** Со ова им се овозможува на семејните акционери да ги продаваат нивните акции според постоечката цена на акциите на отворениот пазар. Исто така акционерите полесно можат да ги искористат своите акции како залог за добивање на заеми. Како резултат на подобрата можност за пласман на акциите на компанијата се намалуваат семејните проблеми и се решаваат потребите за ликвидност на акционерите кои имаат желба да го држат својот имот во средства наместо во нивниот интерес во компанијата.

<sup>32</sup> Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- **Подобрување на финансиската позиција на Компанијата:** Ова е директен резултат на продажбата на акциите на компанијата на јавноста. Посилната финансиска позиција и го олеснува барањето на заеми на компанијата и преговарањето за условите на тие заеми.

- **Потенцијално зголемување на вредноста на акциите:** Цената на акциите на голем број компании во семејна сопственост кои се пласирале на јавниот пазар пораснала над почетната проценка направена од фирмата за инвестиционо банкарство. Ова зголемување на вредноста делумно е поради подготвеноста на инвеститорите да платат повисока цена за акциите на компанијата поради нејзиниот зголемен кредибилитет како јавно поседувано друштво, подобриот пласман на акциите на пазарот и зголемената транспарентност на сметките.

- **Поголема видливост:** Со отворањето на семејниот бизнис за јавноста, семејниот бизнис добива зголемен престиж и видливост на пазарот. Пазарот ги гледа компаниите кои се дел од него како професионално управувани и потранспарентни (се врши ревизија на сметките и периодично издавање на финансиските извештаи и податоците за работењето). Како резултат на тоа, семеен бизнис кој станува јавно поседувано друштво може да ја зголеми својата видливост на пазарот.

## 1.2. Недостатоци од преминувањето на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво<sup>33</sup>

Отворањето на семејниот бизнис за јавноста може да создаде и одредени недостатоци за семејниот бизнис. Некои од овие недостатоци се:

- **Губење на приватност:** Ова е најверојатно најмалку посакуваниот недостаток од преминување на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво. Семејниот бизнис, кога еднаш ќе се стане јавно поседувано друштво, ќе мора да открива многу повеќе информации отколку порано, меѓу кои и детални финансиски извештаи и други мерки за перформанси, и какви било предности кои им се даваат на членовите на семејството.

- **Губење на автономија:** Ова е последица на влегувањето на нови акционери преминување на семејниот бизнис во јавно поседувано друштво. Дури и во случаите кога семејството останува акционер со

<sup>33</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

контролен пакет, малцинските акционери имаат права кои ќе им го отежнат слободното управување на членовите на семејството.

**- Зголемена одговорност:** Компаниите кои станале јавно поседувани друштва имаат зголемена одговорност во споредба со сличните компании. На пример, јавно поседувани компании мора да се осигураат дека сите информации кои им ги доставуваат до нивните акционери и до пазарот се точни.

**- Можност за преземање:** Ако доволно акции се издадени на надворешни лица во текот на процесот на преминување во јавно поседувано друштво, возможно е конкурентите или други инвеститори да стекнат контрола на семејниот бизнис.

**- Дополнителни трошоци:** Почетниот трошок за преминување во јавно поседувано друштво може да биде навистина голем. Некои од можните компоненти на овој трошок се: провизии за запишување, надоместоци за ревизија, трошоци за правни услуги и сите трошоци за регистрација. Дополнително, кога еднаш ќе стане јавно поседувано друштво, компанијата ќе генерира дополнителни трошоци како надоместоци за ревизија, трошоци за периодично објавување на финансиски информации и сите други законски трошоци за компании кои се напѓаат на јавниот пазар.

## 2- Подготовка за Иницијална јавна понуда (IPO)\*

Преминувањето на компанијата во јавно поседувано друштво е долг и сложен процес кој трае подолг временски период. Семејните бизниси кои планираат вакво преминување мора да добијат професионално советување и помош за многу правни, технички, финансиски и маркетинг области. Дополнително, голем број на инвеститори сега бараат од компаниите кои се јавно поседувани друштва да покажат долгорочно досие на добри практики на корпоративно управување пред Иницијалната јавна понуда. Инвеститорите и пазарот особено високо ги ценат практиките на компанијата за одборот на директори, правата на акционерите, и транспарентноста и објавувањето на информации.

Во следната табела е дадено резиме на клучните практики на корпоративно управување кои би помогнале во претставувањето на позитивна слика на

\* Initial Public Offering.



пазарот за компаниите кои се подготвуваат за јавна понуда на своите акции.<sup>34</sup> Се разбира, најголем дел од овие практики мора да постојат неколку години пред Иницијалната јавна понуда за да им се покаже добро досие на соодветно управување на пазарот и на потенцијалните инвеститори.

Област на управување	Примери за најдобри практики
Акционерски права	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Јасна заштита на малцинските акционери во статутот, подзаконските акти и документите за управување на компанијата.</li> <li>• Соодветно известување и заедничка агенда на сите собранија на акционери.</li> <li>• Можност за соодветно учество и релевантно гласање на акционерските собранија (пр. кумулативно гласање за директори).</li> <li>• Правичен третман во поглед на објавувањето на информации (материјални акционерски договори, конфликти на интерес итн.).</li> <li>• Јасни права на различните класи на акции – гласачки наспроти економски права.</li> <li>• Еднаков третман во промени на контрола (пр. право на малцинските акционери да ги продаваат своите акции во пакет со мнозинските акционери (tag-along rights)).</li> </ul>
Одбор на директори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соодветен збир на професионални вештини (пр. маркетинг, стратески планирање, меѓународни финансиски пазари, ревизија)</li> <li>• Силна компонента на независност.</li> <li>• Одвоени улоги на претседавач и Главен извршен директор.</li> <li>• Редовен распоред и дневен ред за средби.</li> <li>• Постојење на комитети на одборот на директори одговорни за надзор на клучни области (ревизија, управување, именување и надоместување).</li> <li>• Почетно и континуирано образование на директорите.</li> <li>• Периодична евалуација на директорите.</li> </ul>

<sup>34</sup> International Finance Corporation. [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance).

Област на управување	Примери за најдобри практики
Транспарентност и објавување на информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информациите се подготвуваат и објавуваат во согласност со високи стандарди за квалитет на сметководствено, финансиско и нефинансиско обелоденување на информации.</li> <li>• Годишна ревизија извршена од независен, компетентен и квалификуван ревизор во согласност со Меѓународните ревизорски стандарди.</li> <li>• Надворешните ревизори се одговорни пред акционерите и имаат должност кон компанијата за професионален однос во вршењето на нивната ревизија.</li> <li>• Каналите за ширење на информации треба на корисниците да им обезбедат еднаков, навремен и трошочно-ефикасен пристап кон релевантните информации.</li> </ul>



## ЗАКЛУЧОК

Семејните бизниси се основата и главниот двигател на развој во голем број, ако не и во најголемиот број на економии. Поради нивната природа, семејните бизниси се соочуваат со голем број на дополнителни предизвици за разлика од на нив сличните компании. Некои од овие предизвици можат да се решат со усвојување на добра структура на корпоративно управување во компанијата. Оваа управна структура треба јасно да ги дефинира улогите, одговорностите, правата и интеракцијата меѓу главните органи на управување на компанијата.

Општо, одговорноста за задачите на корпоративното управување во еден семеен бизнис е поделена меѓу сопствениците, одборот на директори и високиот менаџмент. Меѓутоа, членовите на семејството веројатно носат поголема одговорност нивниот бизнис да се управува на начин кој ќе го направи способен за опстанок и одржлив на долгорочен план. Дополнително, должноста на членовите на семејството не е ограничена само на управувањето со нивната компанија туку и на одговорноста за управување со нивното семејство и неговиот однос кон бизнисот. Постапување на добар семеен систем на управување рано во животниот циклус на семејството ќе помогне во предвидувањето и решавањето на можните конфликти меѓу членовите на семејството во поглед на деловните прашања. Ова ќе им помогне на членовите на семејството да се концентрираат на други клучни прашања како развој на бизнисот.

Во дополние на нивното сопствено управување, членовите на семејството треба да воспостават соодветна структура за одборот на директори и високиот менаџмент на нивната компанија. Добро обучен, претежно независен и добро организиран одбор на директори ќе овозможи одредување на вистинска стратегија за компанијата и соодветен надзор над работењето на менаџментот. Исто така, професионален и мотивиран менаџмент е неопходен во водењето на секојдневните активности на компанијата. Изборот на директори и повисоки менаџери треба да се заснова на нивните квалификации и перформанси, а не на нивните врски со семејството.

На крајот, многу е важно семејствата кои водат бизнис да ја разберат важноста на овие прашања и да започнат со градење на соодветни структури за корпоративно управување што е можно поскоро. Ако се чека

семејството многу да порасне, а неговите деловни активности да станат посложени, решавањето на веќе постоечките конфликти меѓу членовите на семејството ќе стане многу потешко. Навремено поставена и јасна структура на управување во голема мера ќе го олесни одржувањето на семејната кохезија и интересите на неговите членови во семејството и бизнисот.

## Библиографија

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, “Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

Меѓународна финансиска корпорација,  
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

Меѓународна финансиска корпорација,  
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Меѓународна финансиска корпорација,  
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, “The Family Business Advantage: Unconventional Strategy”, *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, “Does your Company Put Family or Business First?”, *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, “Perspectives on Going Public”, *Family Business*, Spring 1996.

NACD, “The Board of Directors in a Family-Owned Business”, *Director’s Handbook Series*, 2004.

Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

Richard Narva and Beth Silver, “How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise”, *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow’s Company from Today’s* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).