

# Evropski barometar porodičnih preduzeća

**U susret inovacijama**

[kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness)  
[www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

Sedmo izdanje

---

2018





# Dobrodošli

## u sedmo izdanje

Evropskog barometra porodičnih preduzeća koje predstavlja saradnju između Evropskih porodičnih preduzeća (EFB) i KPMG Enterprise.

Za ovogodišnje istraživanje primili smo 1.576 odgovora iz 26 evropskih zemalja. Ovi odgovori su nam otkrili da i dalje postoji poverenje u budućnost njihovih preduzeća kao i porodične veze u kontekstu poslovanja.

Porodična preduzeća suočavaju se sa izazovima na mnogim poljima. Učestvuju u globalnoj konkurenciji kako bi privukli talente sa posebnim veštinama. Zakonodavno okruženje postavlja sve više izazova što znači da poslovanje ne može više da se vodi na isti način kao do sada.

Rastuća politička neizvesnost i do sada neviđena stopa promena navela je mnoga preduzeća da razmišljaju šta bi se sledeće moglo dogoditi. Uprkos ovim faktorima, porodična preduzeća nastavljaju da cvetaju.

Tradicionalno, vlasnici porodičnih preduzeća posmatraju stvari dugoročno. Nova realnost zahteva od preduzeća da balansiraju između instinkta za dugoročno planiranje i brzog pristupa u savladavanju najnovijih disruptivnih inovacija. Za mnoge to će značiti prihvatanje inovacija kako bi stvorili nove puteve na novim, neiskorišćenim tržištima. Vođenje svojim osnovnim vrednostima biće temelj za prevazilaženje prepreka i postizanje uspeha.

# sadržaj

04

## Porodična preduzeća - Temelj evropske ekonomije

Izuzetno samopouzdanje	05
U susret inovacijama	05
Suočiti se sa izazovima, a istovremeno ostati konkurentan	06
Planiranja u slučaju neizvesnosti	07

08

## Poverenje i optimizam ostaju snažni

Veće kompanije su sigurnije	10
Poverenje u Velikoj Britaniji u padu usled zabrinutosti povodom Bregzita	11

12

## Izazovi: zaustavljanje rasta ili forsiranje inovacija?

Rat za talente se razbuktava	13
Troškovi rada nastavljaju da rastu	13
Privlačenje i zadržavanje talenata na osnovu svojih jačih strana	17
Politička neizvesnost i dalje zabrinjava	17
Odložena međunarodna ekspanzija	18
Ekspanzija i budućnost	19
Regulatorno okruženje stvara složenost	19

20

## Menjanje izgleda rukovodstva

Generacije koje rade zajedno, na duže staze	22
Produžen period predavanja štafete	22

24

## Pogled usmeren ka budućnosti - sagledavanje ključnih prioriteta

Prihvatanje inovacija radi usmeravanja rasta	26
Prevazilaženje tradicionalnih granica	26
Uspešno primenjivanje inovacija	27
Planovi za budućnost	27
Reinvestiranje u poslovanje	28
Budući put	29

30

## Naredni koraci: ulaganje u budućnost

32  
Metodologija

34  
O  
EFB

34  
O  
KPMG  
Enterprise

35  
KPMG  
Enterprise  
Globalni  
centar za  
izuzetnost  
za porodična  
preduzeća

36  
Kontakti

# Porodična preduzeća Temelj evropske ekonomije



“



Kako se ubrzava tempo promena, tako i preduzeća udvostručuju svoje napore da pokrenu inovacije. U ovogodišnjem istraživanju, kao najveći prioritet porodična preduzeća označila su inovacije. Porodična preduzeća su eksperti za dugotrajno preživljavanje i znaju da to zavisi od njihove sposobnosti da unesu novine i da se adaptiraju na poslovno okruženje koje se brzo menja. ”

**Olaf Leurs**  
Predsednik

KPMG Enterprise za EMA mrežu i partner u poreskom odeljenju, Meijburg & Co, KPMG Holandija

U ovom sedmom izdanju Evropskog barometra porodičnih preduzeća, Evropska porodična preduzeća i KPMG Enterprise istražuju ključne probleme sa kojim se ove godine suočavaju porodična preduzeća širom Europe i donose uvid nekoliko važnih tema, uključujući poverenje tržišta, rasta i izazova u poslovanju.

Porodična preduzeća igraju bitnu ulogu u ekonomiji Europe. Ipak, značaj njihovog doprinosa retko je u potpunosti priznat. Širom Europe, porodična preduzeća predstavljaju 55-90% poslovanja, u zavisnosti od zemlje.<sup>1</sup> Čak i njihove veličine variraju, od malih preduzeća sa dva zaposlena do velikih, globalnih preduzeća koja zapošljavaju na hiljade.

### Izuzetno samopouzdanje

Porodična preduzeća izlaze iz godine sa snažnim rastom i pozicioniraju se za dalji rast za narednih 12 meseci. Ovaj rast, zajedno sa relativno povolnjim ekonomskim okruženjem, podstakao je poverenje i optimizam u pogledu budućnosti porodičnih preduzeća. Zapravo, 73% učesnika ovogodišnjeg istraživanja evropskog barometra navelo je da se oseća sigurno ili veoma sigurno u pogledu budućnosti svojih porodičnih preduzeća za narednu godinu.

Ovo poverenje se veoma dobro oslikava u strateškom donošenju odluka porodičnih preduzeća uključujući i povećanje troškova zaposlenih u prošloj godini. Preko 54% učesnika istraživanja navelo je da su povećali dodatke za svoje zaposlene tokom protekle godine, u poređenju sa samo 41% učesnika istraživanja iz 2017. godine.

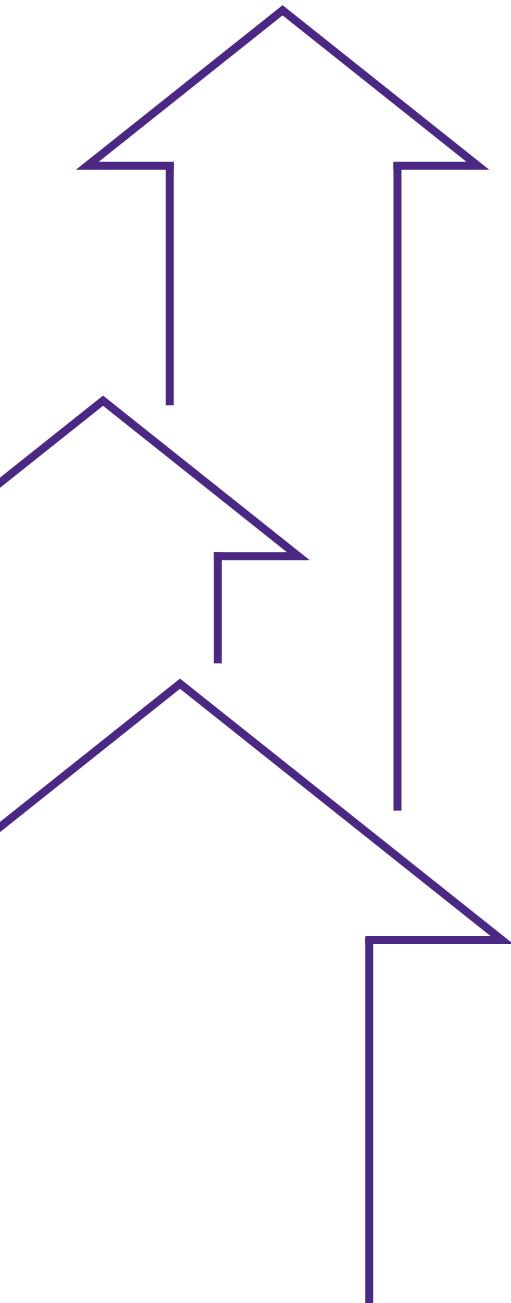
Istovremeno, većina porodičnih preduzeća navela je da su imali značajno povećan promet u poslednjih godinu dana.

U ovogodišnjem istraživanju 64% učesnika rekla je da se promet u njihovom preduzeću povećao tokom protekle godine u poređenju sa 57% iz prethodne godine i 54% iz 2016. godine.

### U susret inovacijama

Inovacije su na vrhu liste prioriteta porodičnih preduzeća u Evropi. Iz ovogodišnjeg istraživanja smo saznali da su porodična preduzeća sve više fokusirana na uvođenje inovacija. Tempo promena se rapidno ubrzava i nove tehnologije izazivaju ogromne poremećaje širom industrije. Preduzeća širom Evrope su primorana da naprave dramatične promene kako bi se adaptirala na nove uslove tržišta i takmičila sa novim modelima poslovanja. Preduzeća napreduju zajedno sa izazovima inovacija, aktivno prateći signale promena i korigujući svoje odluke kako bi pokazali sposobnost prilagođavanja promenama.

<sup>1</sup> Evropski trendovi porodičnih preduzeća, KPMG International, 2015. godina



Dok se tempo promena ubrzava, privikavanje na promene ne predstavlja nikakvu novinu za porodična preduzeća. Uostalom, oni već godinama prihvataju promene. Mnoge evropske i svetske najstarije kompanije su zapravo porodična preduzeća.

Njihov opstanak do sada predstavlja dokaz njihove sposobnosti da se menjaju u skladu sa vremenom.

Prema istraživanju, porodična preduzeća ne razmišljaju samo o inovacijama već i o strateškim investicijama. Ulaganja u inovacije se obično javljaju kao deo svakodnevnog poslovanja pre nego na osnovu odluka posebnog odeljenja za istraživanje i razvoj (R&D) ili odeljenja za inovacije. Ovakav fokus na poslovanje ne treba da umanji strateški značaj koji porodična preduzeća pridaju inovacijama. Rezultati istraživanja su pokazali da postoji želja dela vlasnika porodičnih preduzeća da postanu ne samo oni koji prisvajaju inovacije među prvima već i da postanu lideri koji će biti u mogućnosti da podstaknu nove inovacije.

S obzirom da porodična preduzeća imaju do sada značajan uspeh ulaganja u inovacije u pogledu i njihovog uticaja i prihoda od ulaganja, ne bi bilo iznenadenje da vidimo da se ova želja pretvoriti u stvarnost.

Kad pogledamo unapred, očekuje se da će inovacije biti i značajan prioritet u narednoj godini. U istraživanju je 24% učesnika navelo da inovacije predstavljaju jedan od dva glavna prioriteta, a 83% je reklo da, u sklopu njihovog strateškog plana, planiraju da investiraju u inovacije i tehnologiju. Očekuje se da će inovacije u proizvodnji predstavljati veliki deo toga, a čak 23% učesnika planira da unese izmene u svoje proizvode i usluge.

### **Suočiti se sa izazovima, a istovremeno ostati konkurentan**

Iako se čini da porodična preduzeća mogu da budu sigurna u svoje prognoze, ona se suočavaju i sa brojnim značajnim izazovima. Na primer, porodična preduzeća u Evropi suočavaju se sa većom konkurenjom nego ikad, ne samo da su u pitanju druga porodična preduzeća, već i javna preduzeća.

Imajući u vidu današnje vreme ubrzanih inovacija, porodična preduzeća učestvuju u pojačanom ratu za talente.

Ove godine 53% učesnika označilo je rat za talente kao jedan od tri glavna problema. Povećanje potrebe za talentima predstavlja prirodnu posledicu uključivanja netradicionalnih i tehničkih uloga potrebnih za pokretanje inovacija.

Postoji ograničen broj talenata koji su potrebbni porodičnim preduzećima kako bi bili konkurentni u digitalnoj ekonomiji i oni su veoma traženi. To je fenomen koji posebno zabrinjava imajući u vidu snažan imperativ inovacija koji mnoge kompanije poseduju.

Kako bi poboljšala svoju konkurentnost, porodična preduzeća pristupaju na kreativan način upravljanju talentima, dajući im jedinstvene naknade, podsticaje i druge beneficije kako bi ih zadržali. Oni su takođe sve više fokusirani na to da postanu 'odabrani poslodavci' - prihvatajući i promovišući jedinstvene predloge sa ciljem da istaknu sebe i da privuku talente.

## Planiranje u slučajevima neizvesnosti

Pored poslovnih izazova, jedan od glavnih problema porodičnih preduzeća je politička neizvesnost. Za mnoga porodična preduzeća Bregzit i dalje predstavlja glavni prioritet naročito u Velikoj Britaniji i Irskoj. Ipak, kako nije dovoljno jasno kako će izgledati poslovni ambijent nakon Bregzita, nekoliko kompanija je preduzelio konkretne korake kako bi se pripremili za moguće posledice. Samo 10,87% kompanija širom

Evrope je preduzelo određene korake kako bi se pripremili za Bregzit.

Politička neizvesnost može da prouzrokuje da pojedina evropska porodična preduzeća imaju konzervativniji pristup rastu.

Prema istraživanju, samo 36% učesnika povećalo je svoje međunarodne aktivnosti tokom protekle godine — što je manje u odnosu na 2017. godinu (44%), 2016. godinu (65%) i 2015. godinu (58%). Oni koji još uvek imaju nameru da se međunarodno šire, istražuju, pored tradicionalnih, i alternativne načine rasta (SAD/Kina) kao i pojedine oblasti Afrike.

U ovom izdanju Evropskog barometra porodičnih preduzeća KPMG Enterprise i Evropska porodična preduzeća istražuju ovakve nalaze i ostale probleme sa kojim se suočavaju porodična preduzeća.

Nadamo se da će vam ovaj izveštaj pomoći da vaše porodično preduzeće postigne željene rezultate.

Ukoliko imate bilo kakva pitanja, slobodno kontaktirajte nas ili lokalnog savetnika. Da biste saznali više o metodologiji molimo vas da pogledate odeljak o metodologiji koji se nalazi na kraju izveštaja.

“



Politički i ekonomski izazovi, od Bregzita do nedavnih

trgovinskih tenzija, utiču na planove o širenju mnogih porodičnih preduzeća izvan granica svoje zemlje. Pojedini su i odložili međunarodno širenje. U nekim drugim slučajevima, vidimo kompanije koje razmatraju netradicionalne i alternativne načine rasta.

”

**Jesús Casado Navarro-Rubio**  
Generalni sekretar, Evropska porodična preduzeća (EFB)

# Poverenje i optimizam

## ostaju jaki

“



Preuzetništvo predstavlja drugačiji pojam za porodična preduzeća. Mnogi ljudi povezuju preuzetništvo sa dominantnim istaknutim pojedincem koji gradi preduzeće, a zatim ga prodaje. Takva slika se ne uklapa u porodicu gde je prisutno više generacija. Umesto jedne herojske figure, imate porodicu koja preuzima kolektivnu odgovornost za poslovanje i koja, nadamo se, jednog dana prenosi poslovanje na narednu generaciju.

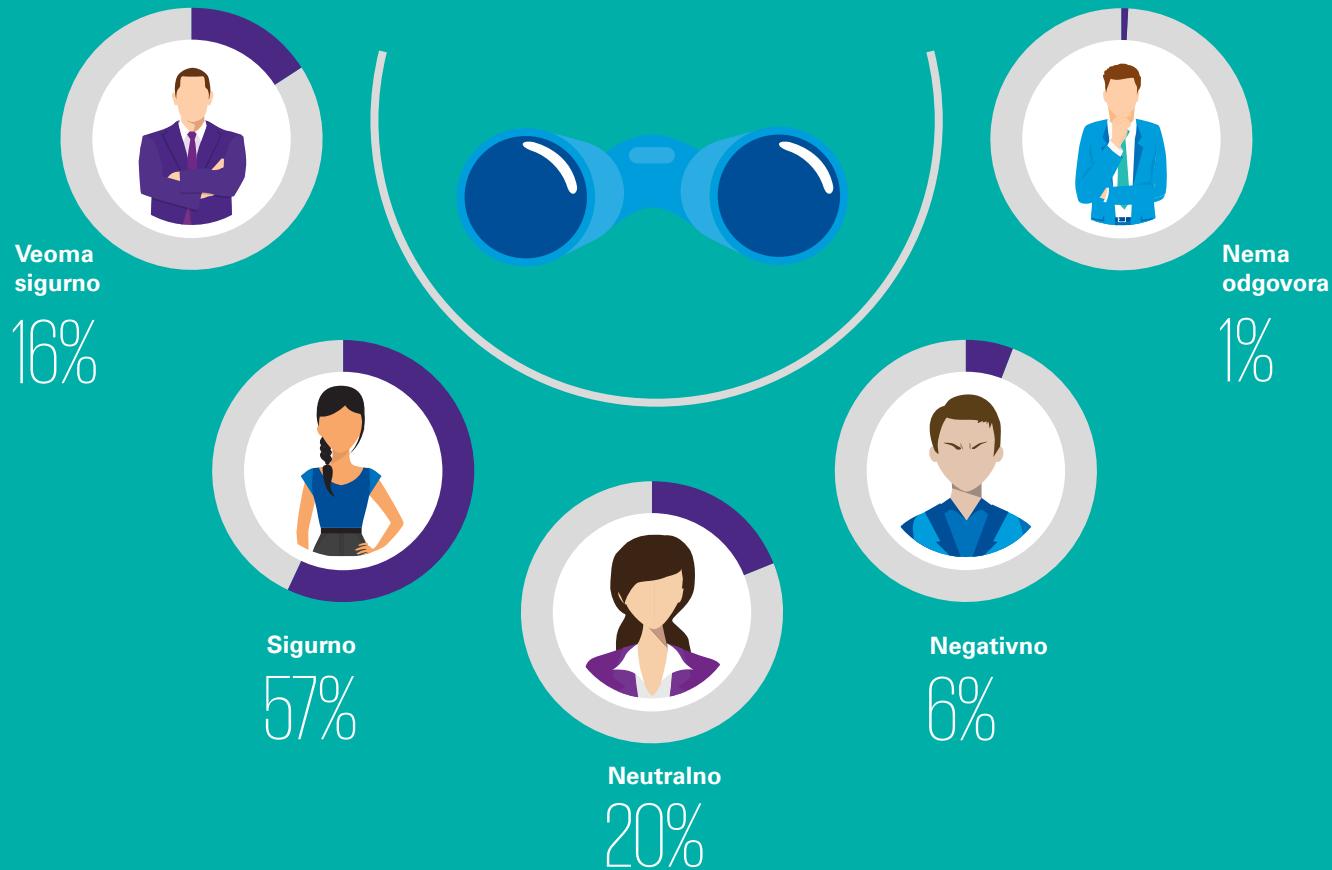
”

**Ken McCracken**

Direktor odeljenja za konsulting za porodična preduzeća,  
KPMG Britanija



## Šta mislite o ekonomskoj perspektivi Vašeg porodičnog preduzeća u narednih 12 meseci?



Napomena: Brojevi su zaokruženi na prvi najближи ceo broj.

Izvor: Evropski barometar porodičnih preduzeća, KPMG International, 2018. godine

Evropska porodična preduzeća i dalje gaje poverenje i optimizam u pogledu budućnosti.

U protekloj godini postojali su politički, ekonomski i regulatorni izazovi za porodična preduzeća u Evropi. Ipak, 73% učesnika navodi da se osećaju sigurno ili veoma sigurno u pogledu ekonomske perspektive porodičnih preduzeća u narednih 12 meseci. Prethodne dve godine taj procenat je iznosio 71%.

Veliki deo poverenja počiva na uspehu ostvarenom u prethodnoj godini. Preko 64% učesnika prijavilo je povećanje prometa.

Prošle godine taj procenat je iznosio 57%, a 2016. godine 54%. Samo 11% učesnika prijavilo je pad prometa u proteklih 12 meseci. Španija (74%), Italija (72%) i Francuska (72%) prijavili su značajan porast prometa. Irska zaostaje sa 57% učesnika koji su ostvarili povećanje prometa dok Velika Britanija, Poljska i Malta ne prate trend i imaju smanjeni promet.

I zapošljavanje je prošle godine bilo u porastu, a 54% učesnika je navelo da su povećali broj zaposlenih, dok je samo 10% smanjilo. Taj procenat iznosio je 41% i 16% u 2017. godini. Austrija, Holandija i Francuska su na čelnim pozicijama po pitanju povećanja broja zaposlenih, a za njima slede Poljska i Rumunija.

Snažna evropska ekonomija verovatno doprinosi porastu poverenja. Evropska ekonomija imala je odličnu godinu. Ukupni rast bruto domaćeg proizvoda (GDP) u 28 zemalja, članica Evropske unije, dostigao je 2,5% u 2017. godini — jedan od najboljih perioda rasta još od 2007. godine, stavljajući tako Evropu ispred SAD koje su dostigle ekspanziju sa 2,3%.

### Veće kompanije su sigurnije

I veličina kompanije igra važnu ulogu kad je reč o poverenju. Veće kompanije ulivaju više poverenja. Samo 64% takvih kompanija koje imaju manje od 50 zaposlenih su "sigurne" ili "veoma sigurne". Za kompanije koje imaju od 50–249 zaposlenih taj procenat iznosi 75,4%, 82,46% za kompanije sa 250 do 1000 zaposlenih i 82% za kompanije sa 1000 zaposlenih. Najviše poverenja ulivaju kompanije sa preko 1000 zaposlenih budući da je veliki procenat učesnika naveo da se oseća "veoma sigurno".

Sa više resursa i boljim rezultatima, ove veće kompanije mogu biti bolje pripremljene za suočavanje sa budućim izazovima naročito kada je u pitanju prepoznavanje brenda i sposobnost da se regrutuju novi talenti.





## Poverenje u Velikoj Britaniji u padu usled zabrinutosti zbog Bregzita

Dok je ukupno poverenje širom Evrope u porastu, Velika Britanija predstavlja značajan izuzetak. Ove godine Velika Britanija je iskusila značajan pad poverenja, godinu za godinom, sa 83% učesnika u 2017. godini koji su bili "sigurni" ili "veoma sigurni" na samo 68% u ovogodišnjem istraživanju. Zajedno sa trenutnim Bregzit pregovorima i bez jasnih naznaka za budući razvoj situacije, porodična preduzeća će morati da pričekaju da vide na koji način će izlazak iz Evropske unije uticati na njihovo poslovanje. Ipak, prisutna je jasna zabrinutost u Velikoj Britaniji.

U regionima gde su vlade stabilne, preduzeća se osećaju komforno u trenutnoj situaciji. S druge strane, u pojedinim zemljama gde su izabrane nove vlade, postoji nuda da će one zauzeti pristup koji je prijateljski nastrojen poslovanju u cilju izgradnje ekonomije.

“



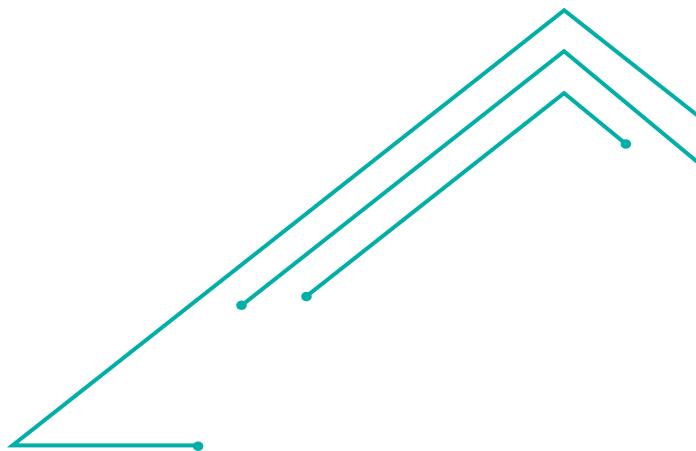
Preduzetnički uspeh porodičnih preduzeća često nije bio primećen. Imati uspešno preduzeće u okviru porodice samo po sebi predstavlja uspeh — ali tome se pridaje važnost tek kada se uspeh proširi na četiri ili pet generacija. Porodična preduzeća znaju kako da traju. Tokom generacija oni su izdržali ekonomski uspone i padove. Znaju kako da se menjaju, da promene pravac i da idu u korak sa konkurenčijom.

”

### Tom McGinness

Globalni potpredsednik i Direktor za porodična preduzeća u Britaniji, KPMG preduzetništvo Globalni centar za izuzetnost za porodična preduzeća, KPMG International

# Izazovi zaustavljanje rasta ili forsiranje inovacija



Uprkos jakim ekonomskim indikatorima, svako poslovanje prolazi kroz neizbežne izazove. Porodična preduzeća izražavaju zabrinutost u nekoliko ključnih oblasti.

### Rat za talente ne jenjava

Rat za talente i dalje predstavlja glavnu tačku spoticanja. Ove godine 53% učesnika označilo je rat za talente kao jedan od tri glavna problema. U prošoj godini taj procenat je iznosio 43%, a 2016. godine 37%.

Ovo povećano nadmetanje za radnu snagu posebno je izraženo u Austriji (73%), Finskoj (76%), Francuskoj (76%) i Holandiji (78%). Sa rekordno niskom stopom nezaposlenosti, koja iznosi približno 4%, izazov da se privuče i zadrži talenat predstavlja rastući problem.

Netradicionalne i tehničke uloge, koje su od izuzetnog značaja za pokretanje inovacija i pružanje pomoći porodičnim preduzećima u kontekstu poslovanja i u digitalnoj ekonomiji, smatraju se kao posebno problematične.

Posebne veštine koje ovakve pozicije zahtevaju možda nisu dostupne u okviru porodice i može biti teško da se nađu putem tradicionalne obuke i razvoja, što primorava porodična preduzeća da potraže pomenute resurse van svoje porodice.

Iako je ovo prirodna pojava dok poslovanje raste i razvija se, ipak može da nametne izazove na brojnim poljima. S jedne strane, porodična preduzeća su primorana da se takmiče za talente sa velikim i aktivnim poslodavcima, a sa druge, moraju da razmotre uticaj na porodicu kada odluče da sa članova porodice prenesu pozicije koje bi mogle privući talente.

Uprkos trenutnim izazovima, ova preduzeća beleže porast broja zaposlenih. U istraživanju je 54% učesnika navelo da je povećalo broj zaposlenih ove godine u odnosu na 41% u 2017. godini. Samo je 10% učesnika prijavilo smanjenje ukupnog broja zaposlenih, što predstavlja pad u odnosu na 16% tokom 2017.

### Troškovi rada nastavljaju da rastu

Postoji prirodna povezanost između rata za talente i povećanih troškova rada. Oni ove godine predstavljaju veći problem nego prethodne - 36% je reklo da su povećani troškovi rada jedna od tri glavne oblasti koje izazivaju zabrinutost naspram 32% tokom 2017. godine. Gledajući region, Bugarska (65,6%), Češka republika (84,5%), Poljska (58,34%), Slovačka (76,02%) i Velika Britanija (55,71%) sve izražavaju veliku zabrinutost.

## Tri najvažnija problema sa kojima se porodična preduzeća trenutno suočavaju:







## Korišćenje moći s ciljem privlačenja i zadržavanja talenata

Porodična preduzeća sve više se nadmeću za talente sa velikim privatnim i javnim kompanijama koje imaju mogućnosti da ponude primamljive poslove sa beneficijama. Njihov odgovor na to je kreativan pristup naknadama, podsticajima i beneficijama dok se fokusiraju na jedinstvenu prednost rada u porodičnoj firmi.

Preduzeća koja najviše imaju uspeha u privlačenju i zadržavanju talenata grade strategiju regrutovanja koja podrazumeva unapređivanje i uživanje brenda i kulture zasnovanih na jedinstvenoj vrednosti kao porodičnih preduzeća.

Poverenje je jedna od prednosti porodičnih preduzeća u poređenju sa njihovim konkurentima. Prema Edelmanovom barometru poverenja, porodična preduzeća ulivaju više poverenja. Istraživanje je pokazalo da 75% učesnika više veruje porodičnom preduzeću u odnosu na ona koja nisu takva. A 54% učesnika radije bi radilo u porodičnom preduzeću.<sup>2</sup> Oni su takođe proaktivni kada je u pitanju strategija dovođenja talenata, radije prilaze sami potencijalnom kandidatu, umesto da čekaju da se prijavi.

Sveukupni rat za talente i dalje je prevashodno fokusiran na regrutovanje.

Dugogodišnje poštovanje kulture zasnovane na snažnim vrednostima i rukovodstvu nastavljaju da pokreće lojalnost i želju za ostankom među onima koji odaberu da se pridruže porodičnom preduzeću.

## Politička neizvesnost i dalje zabrinjava

Ove godine je 36% učesnika označilo političku neizvesnost kao jednu od tri glavne brige u odnosu na 30% učesnika u 2017. i 37% u 2016. godini. Zajedno sa Bregzit pregovorima koji naginju ka oštrom prekidu, politička neizvesnost sve više opterećuje, naročito u Velikoj Britaniji i Irskoj. Sveukupno, 63% učesnika u Irskoj i 52,8% u Velikoj Britaniji označilo je političku neizvesnost kao jednu od tri glavna uzroka zabrinutosti. Ove brojke su slične onima iz 2017. godine kada su prvi put pregovori i započeti.

Međutim, iako oni pažljivo prate razvoj situacije, nejasnoće kako će okruženje izgledati posle Bregzita su navele mnoga porodična preduzeća da pričekaju i vide kako pristupiti planiranju nakon Bregzit pregovora. Samo je 10,87% kompanija preduzelо korake kako bi se pripremili. Bez jasnog plana, preduzeća ne mogu biti sigurna šta će novi uslovi doneti. Umesto toga, oni čekaju i delovaće tek kada budu znali kakve će biti okolnosti.

“



Porodična preduzeća imaju poteškoće prilikom zapošljavanja stručnjaka sa novim veštinama, naročito kada su u pitanju netradicionalne, digitalne i tehničke pozicije. Ali oni imaju brojne beneficije kojim privlače novo osoblje i usuđuju se da budu smeliji. Uobičajeno, porodična preduzeća nude primamljivu hijerarhiju gde ljudi mogu da rade nezavisno. Njihovi brendovi su veoma poznati i dolaze zajedno sa ustanovljenim korporativnim vrednostima. Imaju tradiciju održivosti i društvenog angažmana. Svi ovi aspekti su veoma privlačni generaciji Y. Čak i kada je u pitanju tržište kandidata, porodična preduzeća mogu da budu sigurna i da pokažu svoje prednosti.

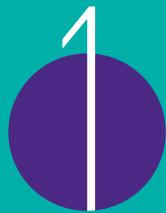
”

### Dr. Vera-Carina Elter

Direktor za ljudske resurse i  
KPMG Enterprise  
KPMG Nemačka

<sup>2</sup> Izvor: 2017. Edelmanov barometar poverenja, Poseban izveštaj: Porodična preduzeća, Edelman, 28. septembar 2017. godine

**Porodična preduzeća sve više prihvataju i promovišu svoj status porodičnog preduzeća tokom procesa regrutovanja- ističući ključne prednosti rada za porodično preduzeće u sklopu procesa regrutovanja, što uključuje sledeće:**



#### Dugoročna vizija

Porodična preduzeća su poznata po tome što imaju dugoročnu viziju i nude stabilnije poslove u poređenju sa preduzećima koja nisu porodična. Bez konstantnog pritiska od strane akcionara i berze, oni nemaju potrebu da smanje broj zaposlenih kao deo svoje strategije za povećanje cene akcija. Umesto toga, oni teže stabilnosti i izbegavaju otpuštanja čak i kada su u pitanju teška vremena.



#### Davanje priznanja zaposlenima

Dugoročna vizija takođe znači i da put ka uspehu ima realni vremenski okvir. Zaposleni se obično nagradjuju bonusima koji su zasnovani na kratkoročnom ličnom učinku i dugotrajnim vrednostima.



#### Obuka

Oni takođe razumeju i vrednost zadržavanja zaposlenih, koji, zapravo, postaju deo porodice. Ovo je dokazano brojem investicija u obuku i razvoj zajedno sa praksom unapredivanja.

### Odloženo međunarodno širenje

Geopolitičko i ekonomsko okruženje koje prati Bregxit i povećane trgovinske tenzije sa SAD prouzrokuju brige mnogim porodičnim preduzećima. Mnogi zbog toga odlažu međunarodno širenje.

U ovogodišnjem istraživanju samo 36% učesnika je navelo da su povećali svoje aktivnosti u inostranstvu u protekloj godini — prethodne godine je taj procenat iznosio 44%, 2016. godine 65% a 2015. 58%.

Prirodno, rezultati su zavisili od veličine kompanije, jer su veće kompanije imale znatno veći fokus na međunarodno širenje kao deo njihove strategije rasta. Mnoga veća porodična preduzeća su u boljoj poziciji prilikom pokušaja širenja, dok manje kompanije imaju oprezniji pristup kako bi bili sigurni da su razmotrili sve posledice i da imaju dobar plan pre nego što naprave konačan potez.

Sa geografske tačke gledišta, istraživanje je pokazalo da će porodična preduzeća iz Grčke, Francuske, Austrije, Belgije, Italije, Španije, Holandije i Švajcarske verovatno ići ka međunarodnom širenju, a preduzeća iz Poljske, Finske, Nemačke i Velike Britanije zadržavaju dozu opreznosti.

Oni koji su na međunarodnoj sceni, nastavljaju da grade čvrsta partnerstva sa lokalnim preduzećima koja gaje slične vrednosti i način poslovanja, pre nego načine neki potez. Takođe nastavljaju da šalju članove porodice da utabaju put i vode ovakve poduhvate.

## Međunarodno širenje i budućnost

Gledajući na duži rok, 54% učesnika navelo je da njihov strateški plan uključuje investicije i internacionalizaciju. Postoji jasna povezanost između planova za međunarodno širenje i veličine kompanije где је 76,19% kompanija које имају преко 1.000 zaposlenih navelo да има планове у вези са шirenjem. Taj проценат за kompanije са 250–1.000 zaposlenih износи 68%, за комапније са 50–250 zaposlenih 56%, а за комапније са мање од 50 zaposlenih износи 39%.

Politička i ekonomска neizvesnost међу многим tradicionalnim наčinима меđunarodnog širenja, primoravaju kompanije да шире sagledaju stvari u sklopu меđunarodnih planova. Mnogi razmatraju alternativne načine rasta за međunarodno širenje osim tradicionalnih tržišta SAD и Кine. Ово подразумева istraživanje шта Afrika може да ponudi у погледу политичке и економске стабилности, као и у погледу потраžnje за proizvodima i uslugama.

## Zakonodavno okruženje stvara složenost

Zakonodavno okruženje i dalje predstavlja problem za porodična preduzeća. Uvod u Opštu uredbu o zaštiti podataka (GDPR) i Slobodno bankarstvo (PSD2) су само два od najvažnijih primera који имају значајан утицај на poslovanje организација у Европи.

Taj утицај може се приметити у овогодишњем истраживању где је 32% уčесника označilo zakonodavne промене као један од три главна разлога забринутости у односу на 28% уčесника у претходној години и 21% у 2016. години. Гледајући земље pojedinačно, учесници истраживања из Холандије, Француске, Немачке и Португале показали су највећу забринутост.

Dok се законски захтеви појачавају, већа породиčna preduzeća se udaljavaju од ослањања искључиво на финансиjske timove који nadgledaju и obezbeđuju usklađenost. Umesto тога, mnogi formiraju posebno одељење за praćenje usklađenosti чији је задатак да дaje odgovore на zakonodavne промене. Тakođe је повећан и број руководиoca чији је фокус на поштovanju usklađenosti у различitim областима како би били сигurni да kompanija sledi потребне propise.

“



Наши savetnici из KPMG Enterprise за предузетништво виде напредак у прошloj godini dok

се породиčna preduzeća припремају за раст. Следећи корак ће бити повећање обима poslovanja, што је delikatna и значајна операција. Poslovni свет је globalno povezan. Будући да се европска породиčna preduzeća спремају да послују на светскоj pozornici, наћи ће се rame uz rame са kompanijama из целог света. Oni moraju да утичу на повећану globalnu konkurenčiju u pogledu njihovih planova rasta i širenja.

”

**Jonathan Lavender, Globalni predsednik, KPMG Enterprise,**  
Globalni KPMG директор за породиčna preduzeća, KPMG International, Partner, KPMG Izrael

# Menjanje izgleda rukovodstva



“



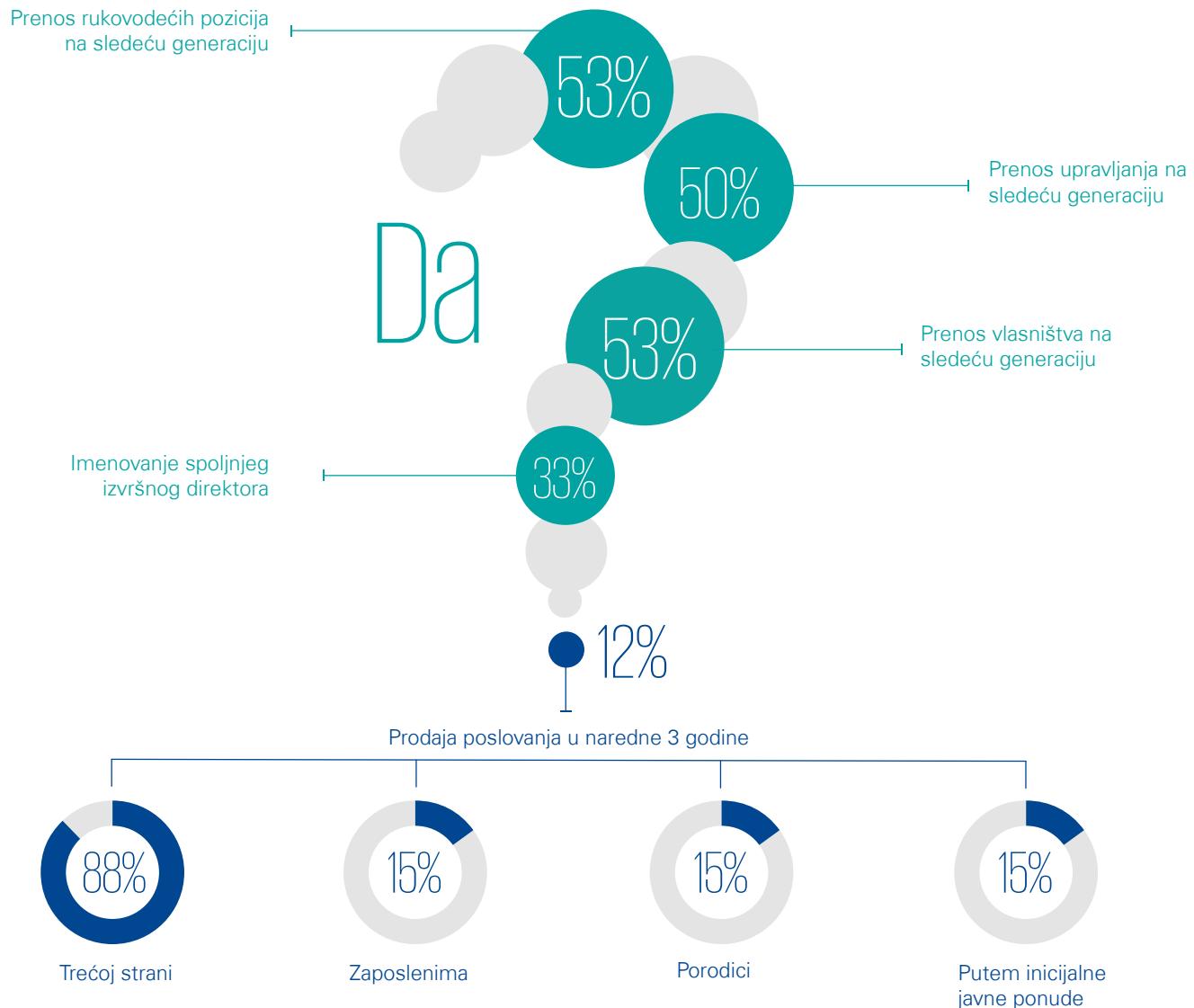
Ovogodišnje istraživanje je otkrilo da 33% porodičnih preduzeća razmatra da angažuje eksternog glavnog izvršnog direktora (CEO). Kako porodično preduzeće raste, postaje im veoma važno da izađu van okvira porodice, da pronađu dodatne veštine koje su im potrebne. Ovo se posebno odnosi na slučajevе visokih pozicija u oblastima od digitalne inovacije do ključnih uloga u oblasti proizvodnje ili rukovodstva. Nažalost, ove posebne kadrove veoma je teško naći. Kreatori politika moraju hitno da se pozabave gorućim pitanjem nedostatka ovih veština.

**Darius Movaghah**

Stariji savetnik za politike,  
Evropska porodična preduzeća (EFB)

”

## Da li razmatrate...



Gledajući u budućnost, mnoge porodice planiraju prenos poslovanja na sledeću generaciju. Prema istraživanju, više od polovine učesnika ima planove da prenese poslovanje na sledeću generaciju ili putem prenosa rukovodećih pozicija (53%), promenom vlasništva (53%) ili prenosom upravljanja (50%). Kratkoročno, 12% učesnika je navelo da planira da proda svoje poslovanje u naredne tri godine.

### **Generacije koje rade zajedno, na duže staze**

Osnivači ostaju uključeni u poslovanje kompanije čak i kada odu u penziju, a mnogi rade i u svojim 70-im godinama. Ovakva preduzeća moraju da se prilagode većem broju generacija u okviru porodice koje istovremeno rade zajedno na duži vremenski period.

Takva činjenica podstiče mlađe generacije da potraže drugačije, a ipak značajne, uloge u okviru kompanije kako bi ostavili svoj pečat, uključujući i uloge koje mogu da promene sveukupnu prirodu poslovanja. Mnogi se fokusiraju na uvođenje novih vrednosti u poslovanje što bi dovelo i do društvenog i dobrotvornog doprinosu. Takođe teže diversifikaciji radne snage i zapošljavanju talenata koji dele slične vrednosti.

Društveni i dobrotvorni doprinos nije nikakva novina za porodična preduzeća.

Zapravo, većina najvećih svetskih porodičnih preduzeća redovno se bavi filantropijom.

Ipak postoji prilika da promovišu svoja dobra dela. Prema Edelmanovom barometru poverenja iz 2017. godine, samo 17% učesnika prepoznalo je porodična preduzeća kao lidera na polju društvenih izazova.<sup>3</sup>

Kako nisu bez pritiska rukovođenja svakodnevnog poslovanja, sledeća generacija lidera poseduje takav način razmišljanja koji je usmeren na istraživanje inovacija i izmena proizvoda i usluga, koji će pomoći preduzeću u tranziciji ka budućnosti.

### **Producen period predavanja štafete**

Kako osnivači sve duže ostaju aktivni, sve češće viđamo postepeno predavanje štafete od jedne generacije sledećoj – što rezultira u tome da se mnoga porodična preduzeća preusmeravaju na oblike upravljanja kao što su porodični saveti u cilju što neosetnije tranzicije.

Čak i kada se povuče trenutna generacija, oni ne napuštaju preduzeće u potpunosti. Iako mogu da predaju kontrolu nad preduzećem, mnogi ostaju aktivni u ulogama ambasadora svojih brendova i pomažu u održavanju odnosa.

Nezavisno od toga da li generacija koja je osnovala preduzeće zadržava kontrolu ili ne, postepeno preuzimanje dozvoljava sledećoj generaciji da radi sa postojećim rukovodstvom određen broj godina pre potpunog preuzimanja preduzeća. Takav pristup pomaže kod održavanja ključnih poslovnih odnosa i poznavanja poslovanja, dok se postepeno uvode važne promene koje mogu biti neophodne za budućnost.

<sup>3</sup> Izvor: 2017 Edelmanov barometar poverenja, "Paradoks porodičnih preduzeća", Edelman, 28. septembar 2017.

“



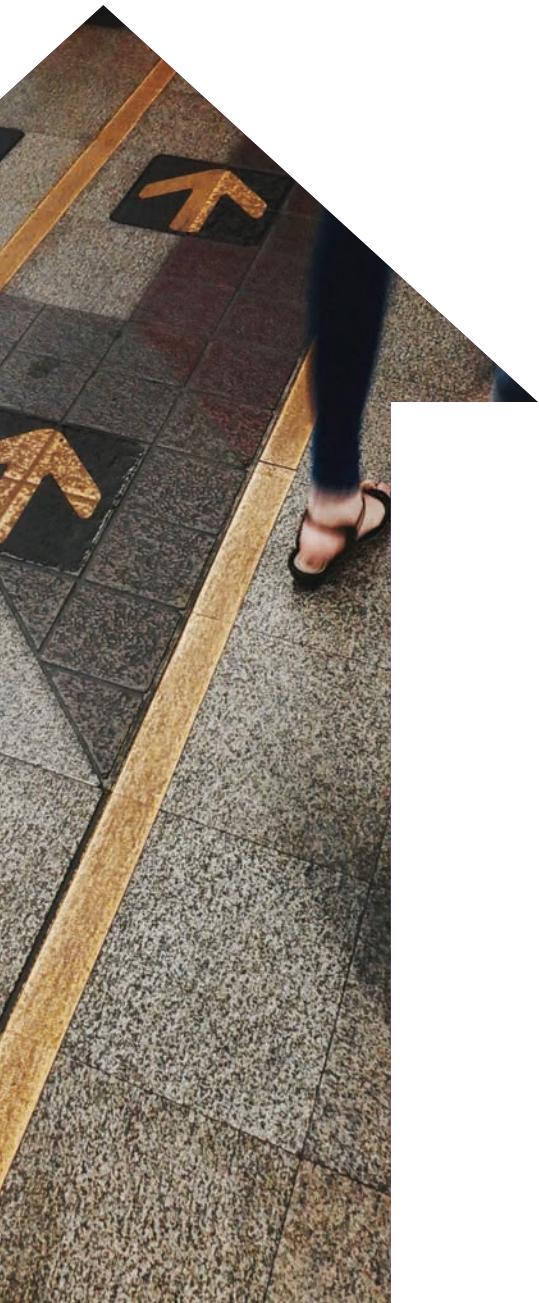
Porodična preduzeća su svesna da moraju da idu u korak sa tehnološkim razvojem ukoliko žele da ostanu konkurentni. Porodične kompanije u Srbiji pokazuju tendenciju ekonomskog rasta i sve više prepoznaju potrebu za inovacijama u svakoj sferi poslovanja, investirajući u usavršavanje zaposlenih, uvođenje novih tehnologija i unapredjenje trenutnih kapaciteta. 94% učesnika istraživanja u Srbiji planira da uvede inovacije i nove tehnologije u svoje poslovanje u naredne dve godine i ovo je jedan od njihovih najvažnijih poslovnih ciljeva. Analiza upravljačke strukture učesnika istraživanja u Srbiji pokazala je da prva generacija vodi 33% porodičnih preduzeća, a druga i treća generacija vodi poslovanje u 61% kompanija iz ove kategorije.

**Ivana Manigodić**

Partner,  
KPMG Srbija

”





# Pogled usmeren ka budućnosti **sagledavanje ključnih prioriteta**

## Ključni prioriteti za sledeće 2 godine

### Unapređenje profitabilnosti

**49%**

(64% u 2017.  
57% u 2016.)



### Privlačenje novih talenata

**27%**

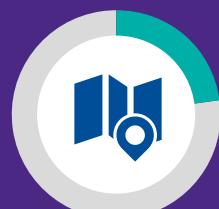
(32% u 2017.  
18% u 2016.  
16% u 2015.)



### Proširenje na nova tržišta

**23%**

(27% u 2017.  
22% u 2016.)



### Obuka radne snage

**14%**

(23% u 2017.)



### Povećanje prometa

**38%**

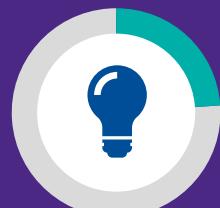
(45% u 2017.  
34% u 2016.)



### Unapređenje inovativnosti

**24%**

(37% u 2017.  
25% u 2016.  
23% u 2015.)



### Diversifikacija proizvoda i usluga

**23%**

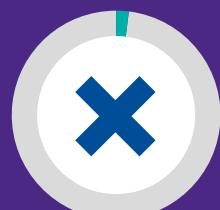
(28% u 2017.  
17% u 2016.)



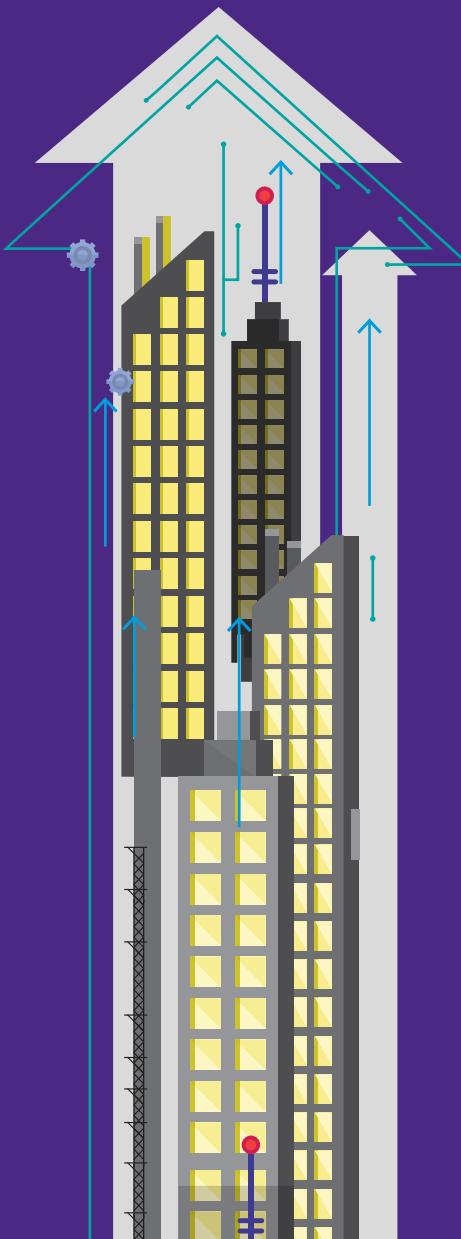
### Bez odgovora

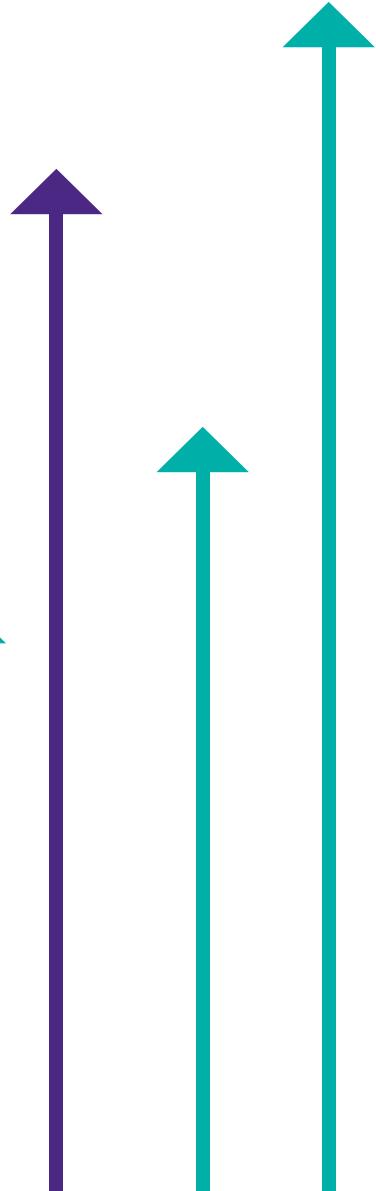
**2%**

(2% u 2016.)



■ Najčešća tri odgovora





Unapređenje profitabilnosti (49%) i povećanje prometa (38%) je u naredne 2 godine daleko iznad svih drugih prioriteta za porodična preduzeća.

Pitanje koje se postavlja u oba slučaja je – "kako"? Odgovori se mogu naći u sledeća dva identifikovana najviša prioriteta: unapređenje inovativnosti i privlačenje novih talenata. Veća strateška inovacija u kombinaciji sa pravim ljudima može da doprinese napretku po pitanju najvažnijih prioriteta porodičnih preduzeća.

### **Prihvatanje inovacije radi usmeravanja rasta**

Porodična preduzeća prepoznaju važnost inovacije u usmeravanju rasta. U ovogodišnjem istraživanju 24% učesnika je navelo da je veća inovativnost jedan od njihova dva glavna prioriteta.

Generalno, porodična preduzeća nisu poznata po svojoj inovativnosti. Prethodna istraživanja ukazuju na to da dok 45% učesnika vidi kompanije uopšteno kao inovatore, taj broj pada na 15% kada učesnici daju svoje mišljenje o porodičnim preduzećima.<sup>4</sup>

Činjenica je da su inovacija i preduzetništvo oduvek bili u središtu uspeha porodičnih preduzeća. Mnoga porodična preduzeća traju generacijama i njihov uspeh zavisi od njihove sposobnosti da se prilagode.

Njihova dugoročnost pruža dokaz o njihovom preduzetničkom načinu razmišljanja i sposobnosti za praćenje signala o promenama i prilagođavanje svog poslovanja tim promenama.

Međutim, brze promene u okviru današnjeg poslovnog okruženja predstavljanju nešto sa čim se porodična preduzeća nikad pre nisu suočavala. Porodična preduzeća, koja su uglavnom imala postepen pristup inovacijama, danas su suočena sa sve većim izazovom potrebe da budu inovativni. Za njih sposobnost promene nije pitanje od kritičnog značaja – već sposobnost da se dovoljno brzo promene u odgovoru na pritiske današnjeg poslovnog sveta.

### **Prevazilaženje tradicionalnih granica**

U sklopu njihovih prioriteta, sve veći broj vlasnika porodičnih preduzeća prepoznaće potrebu za prevazilaženjem tradicionalnih proizvoda i usluga. Određen broj radi na proširenju na nove proizvode ili usluge, kao i na srodne oblasti poslovanja. Na osnovu ovogodišnjeg istraživanja, 23% učesnika planira diversifikaciju svojih proizvoda i usluga tokom naredne dve godine. Važnost koja se pridaje diversifikaciji predstavlja snažan signal spremnosti i želje porodičnih preduzeća da se prilagode svim promenama u privredi ili zahtevima njihovih kupaca.

<sup>4</sup> Izvor: 2017 Edelmanov barometar poverenja, "Paradoks porodičnih preduzeća", Edelman, 28. septembar 2017

Vlasnici preduzeća aktivno traže nove načine poslovanja, sa uspostavljanjem internih timova za istraživanje i razvoj čiji je zadatak razvoj novih metoda, materijala i tehnologija koji treba da pomognu da preduzeće ostane ispred konkurenциje i čak da razviju novu intelektualnu svojinu koja se vremenom može unovčiti.

Pored regrutovanja novih talenata koji im mogu pomoći da razumeju i iskoriste nove trendove, porodična preduzeća takođe počinju da uspostavljaju partnerstva sa drugim organizacijama koja mogu da im donesu nova znanja ili iskustva.

Dok mnoga porodična preduzeća nastavljaju svoj nezavisan pristup inovacijama, drugi prepoznaju da savezi mogu da im pomognu da iskoriste jedinstvene sposobnosti za ispunjenje potreba kupaca.

Iako dugoročni strateški planovi i postepene promene nastavljaju da budu pristupi mnogih porodičnih preduzeća, uspešna porodična preduzeća takođe prepoznaju koristi od sposobnosti brzog reagovanja kada se očekuju promene u budućnosti.

## Efikasno ostvarivanje inovacija

Iako porodična preduzeća u proseku investiraju manje u formalno istraživanje i razvoj od drugih kompanija, ustanovljeno je

da su daleko efikasnija u svojim procesima inovacije. Ulažući dinar po dinar, porodična preduzeća imaju sposobnost da pretoče svoja ulaganja u veći broj patenata i razvoj profitabilnijih proizvoda u poređenju sa drugim kompanijama, uprkos svojim manjim budžetima. Sasvim je verovatno da porodična preduzeća imaju sposobnost da proizvedu tako snažne rezultate zbog svoje usmerenosti na razumno planiranje i efikasno raspolažanje sredstvima.<sup>5</sup>

Želja porodičnih preduzeća da zadrže kontrolu nad svojim poslovanjem najverovatnije doprinosi njihovom pristupu inovacijama. Većina porodičnih preduzeća pažljivo izbegava rasipanje i ima oštro oko za identifikovanje ideja koje će najbolje funkcionisati u njihovom privrednom sektoru. To je posebno tačno kod preduzeća u kojima radi više porodičnih generacija koje su u toku sa promenama na tržištu. Takva preduzeća ne čekaju da se promene dogode, već aktivno traže indikatore koji ukazuju na promene koje slede u budućnosti. Mnoga od ovih porodičnih preduzeća koja su usmerena na budućnost imaju podršku u organizacionim strukturama i kulturama koja olakšavaju donošenje odluka, eksperimentisanje i brze promene.

“



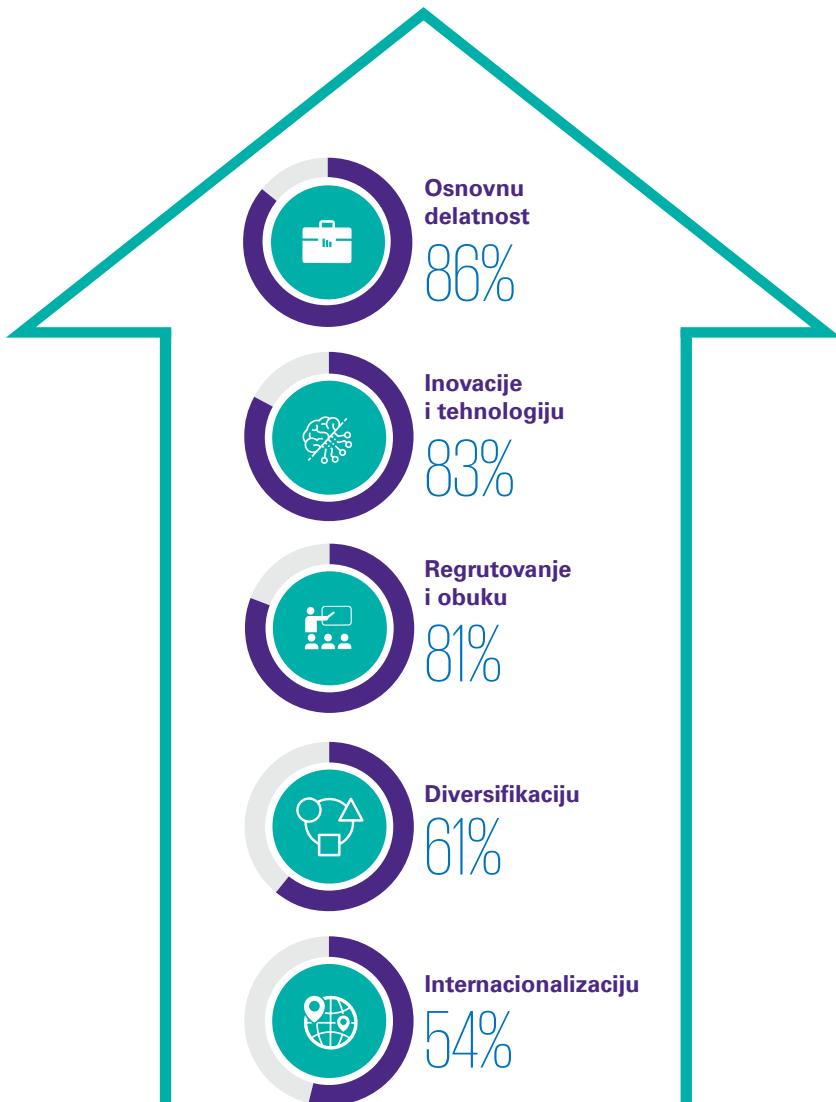
Porodična preduzeća su često prikazana kao ona koja nisu sklona riziku i koaj se nevoljno menjaju. Ipak, u stvarnosti, ova preduzeća su među prilagodljivijim kompanijama na svetu. Njihov način donošenja odluka i mogućnost brze reakcije na nove trendove su omogućila mnogim porodičnim preduzećima ne samo da se prilagode, već da napreduju tokom više decenija promena koje zahvataju nekoliko generacija.

**Silvia Rimoldi**  
Partner,  
KPMG Italija

”

<sup>5</sup> Istraživanje: Porodična preduzeća su inovativnija od drugih kompanija, Harvardski poslovni pregled, 25. januar 2017.

## Da li vaš strateški plan uključuje ulaganja u:



## Planiranje za budućnost

Sposobnost porodičnih preduzeća da budu na frontu inovacija u krajnju ruku će biti određen načinom na koji će se ona takmičiti u već spomenutom ratu na talente. Većina nema problem da angažuje nekvalifikovane radnike – umesto toga, njihov izazov je angažovanje talentovanih ljudi sa veštinama koji su im potrebni da bi uspeli u digitalnom i tehnološkom svetu koji se razvija i u kome se zahtevi kupaca menjaju. Mnogi vlasnici porodičnih preduzeća prepoznaju svoju ranjivost u ovoj oblasti gde 53% učesnika navodi rat na talente kao jednu od svoje tri najveće brige. Pored pronaalaženja pravih talenata, porodična preduzeća nastavljaju da prepoznaju stratešku važnost inovacija. U ovogodišnjem istraživanju 83% je navelo da njihov strateški plan uključuje ulaganje u inovaciju i tehnologiju.

Danas porodična preduzeća traže nove načine da se priključe talasu inovacija, tako da mogu da nastave da proširuju svoje poslovanje i da obezbede prosperitet budućim generacijama. Njihova želja da uđaju u inovacije, u kombinaciji sa njihovim iskustvom, stavljaču porodična preduzeća u dobru poziciju da vode ekonomski promene i industriju inovacije.

## Reinvestiranje u poslovanje

Porodična preduzeća oduvek imaju jedinstven pristup finansiranju – radije investiraju zarađena sredstva u osnovnu delatnost umesto da traže spoljne izvore finansiranja.

Dok se na taj način štite od određenog stepena rizika, preduzeća koja pribegavaju tom pristupu se otvaraju riziku smanjenja rasta zbog ograničavanja raspoloživog kapitala za ograničenja.

Ove godine 86% učesnika je navelo da njihov strateški plan uključuje ponovno ulaganje dobiti u osnovnu delatnost.

Finansiranje inovacija može da se prenese na sledeću generaciju rukovodstva u njihovoj potrazi za načinom kako da održe kontrolu i da finansiraju porodično preduzeće.

### **Put koji predstoji**

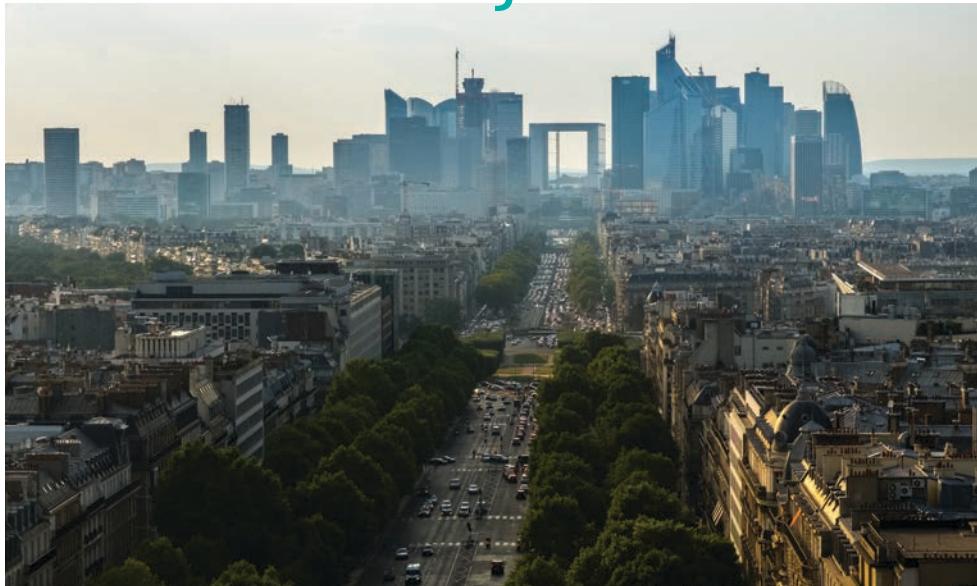
Iako je evropska privreda doživela nekoliko godina poboljšanih uslova, na horizontu se mogu videti neke promene. Ove ekonomije su izgubile impuls u prvom tromesečju, sa usporavanjem rasta od Francuske do Engleske, što preti da dovede u pitanje globalni rast koji je prethodno stimulisao preduzeća na ovom kontinentu. Rezultati na nivou celog regiona ukazuju na blaža kretanja u prvom delu godine, dok podaci za prvo tromeseče u SAD takođe ukazuju na usporavanje aktivnosti u najvećoj svetskoj privredi. Ipak, zbirni godišnji rast američke privrede od 2,3% je prevazišao procene ekonomista da će se taj rast usporiti na 2%.

Trgovinske tenzije sa SAD imaju negativan uticaj na rast u Evropi. Evropska unija je umanjila svoju projekciju ekonomskog rasta za 2018. godine na 2,1%, u odnosu na projekciju iz maja koja je iznosila 2,3%.

Potencijalni trgovinski rat između Evrope i SAD je aktuelna tema ovih dana.



# Đalji koraci



# Izgradnja za budućnost

Porodična preduzeća pružaju važan uvid u opšte stanje privrede i optimizma u Evropi. Iako nisu u pitanju monolitni entiteti sa istim pogledom na svet, oni ipak mogu da se koriste kao barometar budućih događaja.

Kada očekuju teška vremena u budućnosti, oni preduzimaju mere za smanjenje rizika, što se može videti iz usporavanja planova za međunarodno proširenje. Sa druge strane, dok se privreda menja, njihovo investiranje u tehnologiju i inovaciju pokazuje opšti optimizam njihovih planova.

Kada je u pitanju reagovanje na promene, mnoga preduzeća su preživela promene generacija u naredne zato što primenjuju preduzetnički pristup u svakodnevnom poslovanju.

Postoje mnogobrojni dokazi da porodična preduzeća obraćaju pažnju na trendove i traže pravi stepen inovacije koji će im pomoći da uspeju u budućnosti.

Ona prijavljuju želju za ulaganjem i usmerenost na inovacije, povećanje prometa i profitabilnosti, kao i na privlačenje i zadržavanje najboljih talenata.

Iako je poverenje stabilno, put ka budućnosti bi mogao da bude praćen sporijim privrednim rastom u Evropi, budući da ekonomski ratovi uzimaju maha i politička neizvesnost postaje sve jača.

Način reagovanja ovih preduzeća na te faktore će odrediti sudbinu buduće generacije. Ako se može suditi na osnovu prošlosti, vlasnici ovih preduzeća će marljivo raditi na oblikovanju sopstvene budućnosti. Umesto oslanjanja na prethodne uspehe, porodična preduzeća nalaze načine da se uhvate u koštac sa budućnošću. Kada su vremena dobra, investiraju svoju dobit u poslovanje. A kada su vremena teška, ona napreduju čvrstim koracima, bez odstupanja, što im pruža nove načine da prosperiraju.



# Metodologija

Evropski barometar porodičnih preduzeća je zasnovan na rezultatima online istraživanja. Ukupno 1.576 učesnika je popunilo upitnike koje smo primili u periodu od 7. maja do 7. jula 2018. godine. Ovo je sedmo istraživanje ove vrste koje je sprovedeno u cilju sagledavanja kretanja u evropskim porodičnim preduzećima.

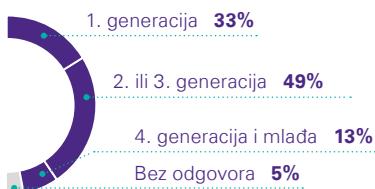
## Profili učesnika

### 1. Koja generacija vaše porodice je trenutno uključena u rad preduzeća

#### 1.1 U vezi vlasništva



#### 1.2 U vezi upravljanja



### 3. Koliko dugo vaše preduzeće posluje u vlasništvu porodice?



**Napomena:** Brojevi su zaokruženi na prvi najблиži ceo broj.

**Izvor:** Evropski barometar porodičnih preduzeća, KPMG International, 2018. godine

### 2. U vezi sa vlasničkom strukturom vašeg preduzeća...

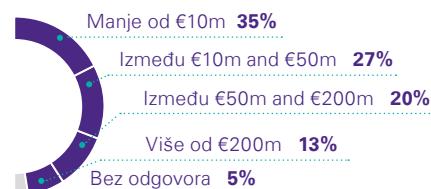
#### a) koji je procenat u porodičnom vlasništvu?



#### b) Da li je vaše porodično preduzeće



### 4. Koji je okvirni godišnji promet vašeg preduzeća?



### 5. Okvirni broj vaših zaposlenih (zaposleni na neodređeno vreme)



### 6. Da li ste vi...



### 7. Da li ste vi...



Verujemo da su ovi rezultati pružili uvid u zajednicu porodičnih preduzeća.

Ako želite više informacija o studiji, molimo vas da kontaktirate savetnika za porodična preduzeća koji je naveden na narednim stranama. KPMG Enterprise i Evropska porodična preduzeća (EFB) se raduju nastavku saradnje u budućnosti na ovom projektu i pružanju uvida u ovaj ključni sektor u Evropi. Nadamo se da ćete nastaviti da doprinosite našem istraživanju.



**EFB**

Evropska porodična preduzeća (EPP) je EU federacija nacionalnih asocijacija koja predstavlja preduzeća u dugoročnom porodičnom vlasništvu, uključujući mala, srednja i velika preduzeća.

Ova organizacija je osnovana u 1997. godini i predstavlja €1 bilion ukupnog zbirnog prometa, što je 9% BDP-a Evrope. Misija EPP je da se zalaganje za politike koje prepoznaju suštinski doprinos porodičnih preduzeća evropskoj privredi i stvaranju jednakih uslova za sve u odnosu na druge vrste kompanija.

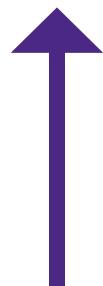
**Posetite:** [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

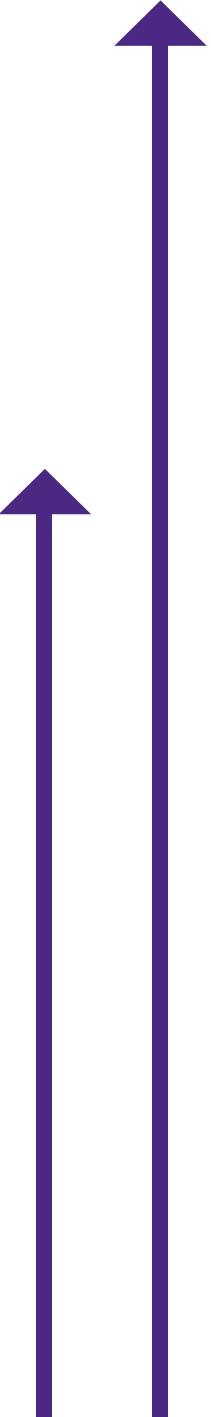
**KPMG  
Enterprise**

Preduzetnike, porodična preduzeća i kompanije sa najbržim rastom pokreće strast. To je inspiracija i za savetnike KPMG Enterprise da doprinesu vašem uspehu.

KPMG Enterprise savetnici u zemljama članicama širom sveta su posvećeni radu sa porodičnim preduzećima. Uz razmevanje važnih pitanja, pomaže u savladavanju izazova bez obzira na veličinu ili stepen napretka preduzeća. Pouzdani savetnik vaše kompanije ima pristup KPMG globalnoj mreži resursa.

**Posetite:** [www.kpmg.com/enterprise](http://www.kpmg.com/enterprise)





# KPMG Enterprise

## Globalni centar za izuzetnost za porodična preduzeća

Kao i vaša porodica, vaše preduzeće nikad ne miruje – ono se razvija. Porodična preduzeća su posebna i savetnici za porodična preduzeća u okviru KPMG Enterprise razumeju dinamiku uspešnog porodičnih preduzeća i rade sa vama na pružanju prilagođenih saveta i uputstava zasnovanih na iskustvu koji će vam pomoći da uspete.

U cilju pružanja podrške za jedinstvene potrebe porodičnih preduzeća, KPMG Enterprise koordinira sa globalnom mrežom firmi članova koji su posvećeni pružanju relevantnih informacija i pružanju saveta preduzećima u porodičnom vlasništvu. Mi razumemo da je priroda porodičnih preduzeća suštinski različita od kompanije koja nije porodična i da zahteva pristup koji uzima u obzir porodični element takvih poslovanja.

**Posetite:** [www.kpmg.com/familybusiness](http://www.kpmg.com/familybusiness)

# Kontakti

Za dodatna mišljenja o porodičnim preduzećima kontaktirajte savetnika u vašem regionu:

## Međunarodno

### **Jonathan Lavender**

Globalni predsednik,  
KPMG Enterprise, Globalni KPMG  
direktor za porodična preduzeća, KPMG  
International, Partner, KPMG Partner,  
KPMG Israel

**T:** +972 (3) 684 8716

**E:** jonathanlavender@kpmg.com

### **Tom McGinness**

Globalni potpredsednik i Direktor za  
porodična preduzeća u Britaniji  
KPMG Enterprise Globalni centar za  
izuzetnost za porodična preduzeća,  
KPMG International

**T:** +44 20 76945453

**E:** tom.mcginness@kpmg.co.uk

### **Olaf Leurs**

Predsednik, KPMG Enterprise za EMA  
mrežu i partner u poreskom odeljenju,  
Meijburg & Co, KPMG Holandija

**T:** +31 (0)62 120 1043

**E:** leurs.olaf@kpmg.com

### **Melany Eli**

Direktor, Marketing i komunikacije,  
KPMG Enterprise, KPMG International

**T:** +1 416 224 4673

**E:** melanyeli@kpmg.ca

## **Daniel Trimarchi**

Direktor programa, KPMG Enterprise  
Globalni centar za izuzetnost za porodična  
preduzeća, KPMG International

**T:** +44 20 76942055

**E:** daniel.trimarchi@kpmg.co.uk

## **Evropa**

### **Jesús Casado**

Generalni sekretar,  
Evropska porodična preduzeća

**T:** +34 915 230 450

**E:** jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

### **Darius Movaghah**

Stariji savetnik za politiku,  
Evropska porodična preduzeća

**T:** +32 2 893 97 10

**E:** dmovaghah@europeanfamilybusinesses.eu

## **Andora**

### **Alexandre Haase**

Direktor,  
KPMG Andora

**T:** +376 81 04 45

**E:** ahaase@kpmg.com

## **Joan Tomás**

Direktor,  
Empresa Familiar Andorrana (EFA)

**T:** +376 80 81 36

**E:** joan.tomas@gaudit.ad

## **Austrija**

### **Yann-Georg Hansa**

Partner,  
KPMG preduzetništvo Austrija

**T:** +43 1 313 32 3446

**E:** yannhansa@kpmg.at

## **Belgija**

### **Patrick De Schutter**

Partner, Direktor za porodična preduzeća i  
regionalni razvoj,  
KPMG Belgija

**T:** +32 2 708 4928

**E:** pdeschutter@kpmg.com

## **Bugarska**

### **Zdravko Moskov**

Direktor,

KPMG Bugarska

**T:** +359 2 9697 650

**E:** zmoskov@kpmg.com

**Denitsa Kombishkova**

Izvršni direktor, FBN Bugarska

**T:** +359 888 640 608

**E:** office@fbn.bg

**Hrvatska****Zoran Zemlic**

Direktor,

KPMG preduzetništvo Hrvatska

**T:** +385 15 390 038

**E:** dvakis@kpmg.com

**Kipar****Demetris Vakis**

Partner, Direktor za porodična preduzeća

KPMG Kipar

**T:** +357 22 209 301

**E:** dvakis@kpmg.com

**Češka republika****Milan Bláha**

Partner,

KPMG Češka Republika

**T:** +420 222 123 809

**E:** mblaha@kpmg.cz

**Danska****David Olafsson**

Partner,

KPMG Enterprise Danska

**T:** +45 5215 0066

**E:** daolafsson@kpmg.com

**Klaus Rytz**

Partner,

KPMG Enterprise Danska

**T:** +45 3038 0332

**E:** klausrytz@kpmg.com

**Finska****Kirsi Adamsson**

Partner,

KPMG Enterprise Finska

**T:** +358 (0) 20 760 30 60

**E:** kirsi.adamsson@kpmg.fi

**Auli Hänninen**

Izvršni direktor,

Perheyritysten liitto

**T:** +358 (0) 400 415 230

**E:** auli.hanninen@perheyritys.fi

**Francuska****Eric Thouvenel**

Direktor odeljenja za konsalting za porodična preduzeća KPMG Enterprise u Francuskoj

**T:** +33 1 55 68 20 02

**E:** ethouvenel@kpmg.fr

**Caroline Mathieu**

Direktor,

FBN FRANCE

**T:** + 33 1 53 53 18 12

**E:** caroline.mathieu@fbn-france.fr

**Alexandre Montay**

Direktor,

METI

**T:** + 33 1 56 26 00 66

**E:** a.montay@m-eti.fr

**Nemačka****Dr. Vera-Carina Elter**

Direktor za ljudske resurse i KPMG Enterprise KPMG Nemačka

**T:** +49 211 475 7505

**E:** veraelter@kpmg.com

**Dr. Daniel Mitrenga**

Direktor odeljenja za Evropu i regione,  
Die Familienunternehmer e.V.

**T:** +49 30 300 654 12

**E:** mitrenga@familienunternehmer.eu

**Grčka****Vangelis Apostolakis**

Zamenik direktora, KPMG Enterprise Grčka

**T:** +30 21 06 06 23 78

**E:** eapostolakis@kpmg.gr

**Irska****Kieran Wallace**

Partner,  
KPMG Enterprise Irska

**T:** +353 1 410 1932

**E:** kieran.wallace@kpmg.ie

**Italija****Silvia Rimoldi**

Partner,  
KPMG Italija

**T:** +39 348 3080203

**E:** srimoldi@kpmg.it

**Malta****Anthony Pace**

Partner,  
KPMG Enterprise Malta

**T:** +356 2563 1137

**E:** anthonypace@kpmg.com.mt

**Caroline Zammit Apap**

Senior menadžer,  
KPMG Enterprise Malta

**T:** +356 2563 1151

**E:** carolinezammitapap@kpmg.com.mt

**Holandija****Arnold de Bruin**

Partner,  
KPMG Holandija  
**T:** +31 6 333 0859  
**E:** debruin.arnold@kpmg.nl

**Albert Jan Thomassen**

Izvršni direktor,  
FBNed | FamilieBedrijven Nederland  
**T:** +31 346 258 033  
**E:** thomassen@fbned.nl

**Norveška****Svein Wiig**

Partner,  
KPMG Norveška  
**T:** + 47 4063 9326  
**E:** svein.wiig@kpmg.no

**Tonje Christin Norrvall**

Partner,  
KPMG Norveška  
**T:** + 47 4063 9223  
**E:** tonje.norrvall@kpmg.no

**Poljska****Andrzej Bernatek**

Partner,  
KPMG Poljska  
**T:** +48 22 528 11 96  
**E:** abernatek@kpmg.pl

**Portugalija****Vitor Ribeirinho**

Zamenik predsednika,  
KPMG Portugalija  
**T:** +351 21 011 0161  
**E:** vribeirinho@kpmg.com

**Marina de Sá Borges**

Secretary General Associaçāo das  
Empreas Familiaes  
**T:** +351 21 346 6088  
**E:** marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

**Rumunija****René Schöb**

Partner, Direktor za poresko i pravno  
savetovanje, KPMG Rumunija  
**T:** +40 372 377 732  
**E:** rschob@kpmg.com

**Ramona Jurubić**

Rukovodeći partner,  
KPMG Rumunija  
**T:** +40 372 377 795  
**E:** rjurubita@kpmg.com

**Srbija****Ivana Manigodić**

Partner,  
KPMG Srbija  
**T:** +381 11 20 50 535  
**E:** imanigodic@kpmg.com

**Slovačka****Lubos Vanco**

Partner,  
KPMG Slovačka  
**T:** +42 1905 744 447  
**E:** lvanco@kpmg.sk

**Španija****Ramón Pueyo Viñuales**

Partner za korporativno upravljanje, rizike i  
uskladenost sa standardima i propisima u  
Španiji i Direktor za porodična preduzeća  
KPMG Španija  
**T:** +34 914 56 59 40  
**E:** rpueyo@kpmg.es

**Fernando Cortés**

Direktor za komunikacije i korporativne  
odnose Instituto de la Empresa Familiar  
**T:** +34 915 23 04 50  
**E:** fcortes@iefamiliar.com

**Švajcarska****Reto Benz**

Partner, Direktor za tržišta u regionu  
Švajcarske, KPMG Švajcarska  
**T:** +41 58 249 42 37  
**E:** rbenz@kpmg.com

**Roman Wenk**

Partner, Revizija,  
KPMG Švajcarska  
**T:** +41 58 249 53 03  
**E:** rwenk@kpmg.com

**Turska****Hande Şenova**

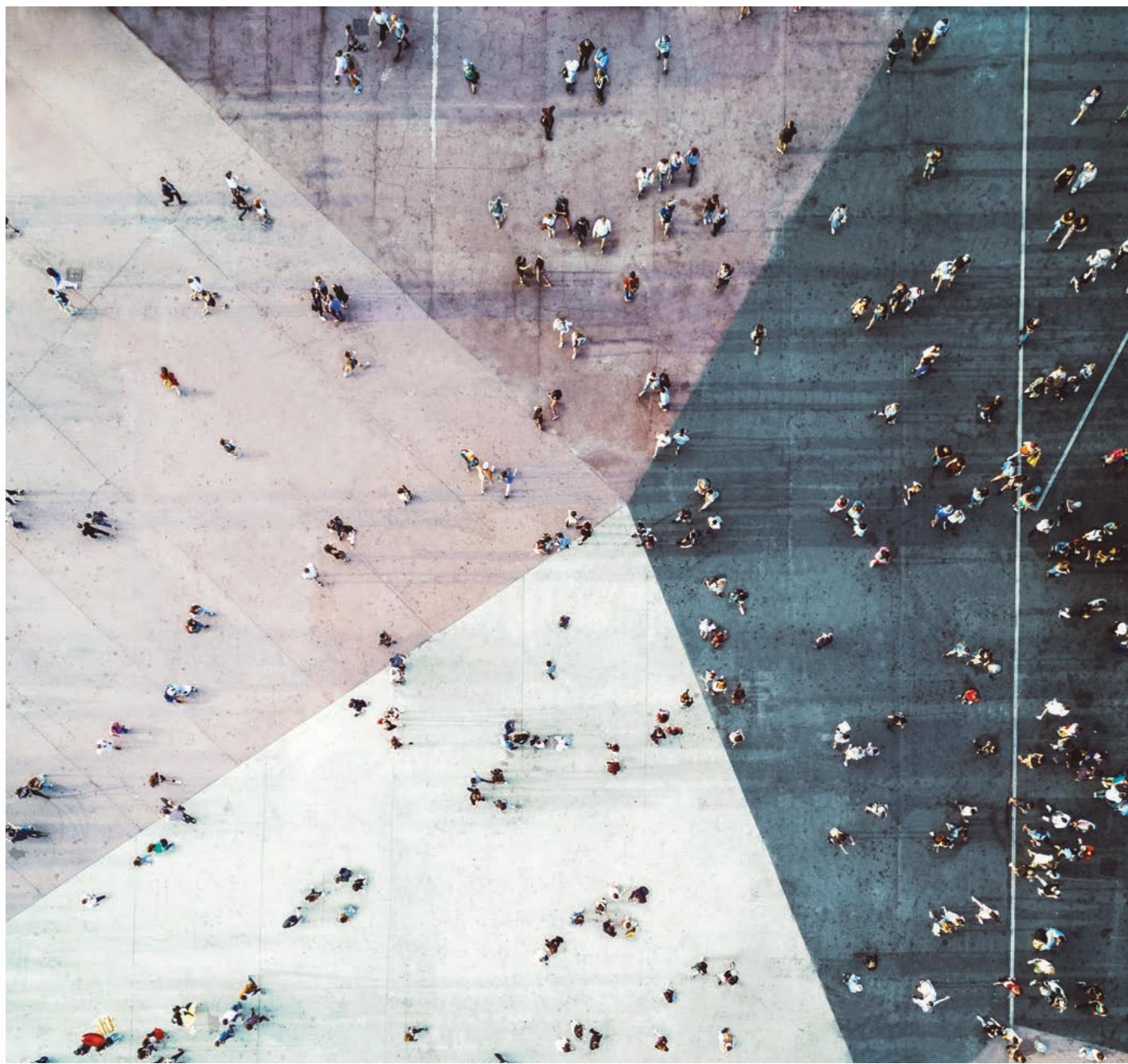
Partner, Direktor Odeljenja za savetodavne  
usluge, KPMG Turska  
**T:** +90 533 580 27 96  
**E:** hsenova@kpmg.com

**Velika Britanija****Ken McCracken**

Direktor odeljenja za konsalting za  
porodična preduzeća  
u Ujedinjenom Kraljevstvu  
KPMG Enterprise UK  
**T:** +44 7778 110832  
**E:** ken.mccracken@kpmg.co.uk

**Elizabeth Bagger**

Izvršni direktor, Institut za  
porodična preduzeća  
**T:** +44 20 7630 6250  
**E:** elizabeth.bagger@ifb.org.uk



[kpmg.com/enterprise](http://kpmg.com/enterprise)  
[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



Informacije sadržane u ovom dokumentu su opšte prirode i nisu namenjene okolnostima određenog pojedinca ili pravnog lica. Iako nastojimo da pružimo tačne i pravovremene informacije, ne možemo garantovati da su te informacije tačne onda kada su primljene niti da će ostati tačne u budućnosti. Ne bi trebalo delovati na osnovu takvih informacija bez prethodnog odgovarajućeg stručnog saveta datog nakon detaljnog ispitivanja odredene situacije.

© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), švajcarsko pravno lice. Firme članice KPMG mreže nezavisnih firmi su povezane sa KPMG International. KPMG International ne pruža nikakve usluge klijentima. Nijedna firma članica nema ovlašćenja da obaveže ili stvori obavezu za KPMG International, niti bilo koja firma članica može to da uradi vis-à-vis trećih lica, kao što ni KPMG International nema takva ovlašćenja da obaveže ili stvori obavezu za bilo koju firmu članicu. Sva prava zaštićena.

KPMG ime i logo su registrovani zaštitni znaci ili zaštitni znaci KPMG International.

Dizajnirao Evaluateserve.

Naziv publikacije: Evropski barometar porodičnih preduzeća Broj publikacije: 135779-G

Datum izdavanja: oktobar 2018.