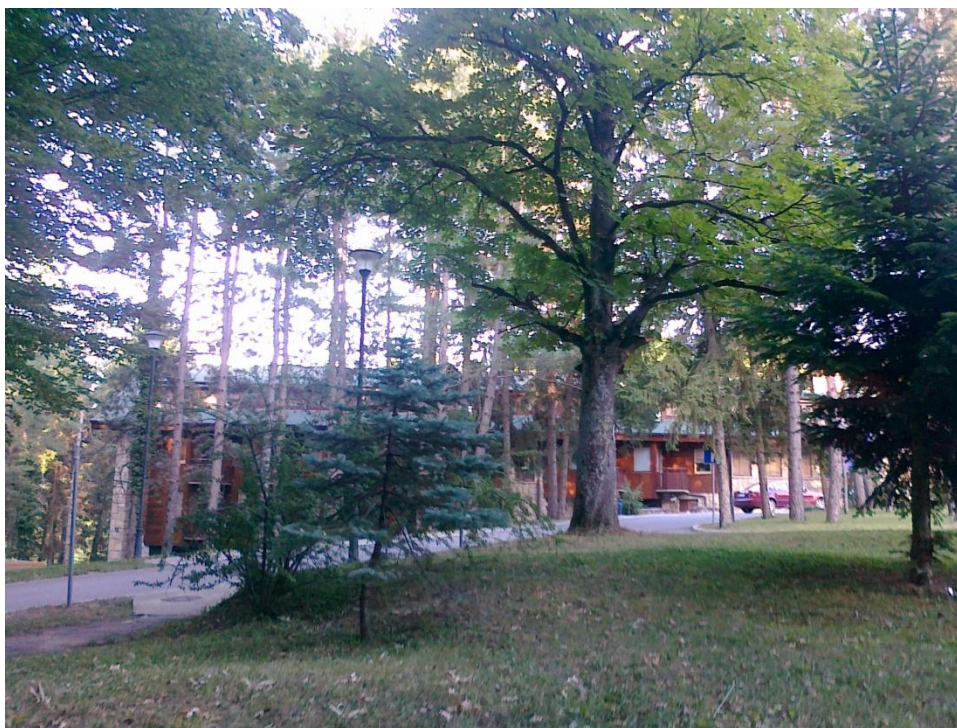


Organizacije Rastu... A? (vi i brže od njih)

“ORA Fruška gora 2011” 14 – 17. septembar 2011



Od prve ka drugoj generaciji

Na početku vođenja porodičnih kompanija vlasnička kontrola obično je poverena jednoj osobi, preduzetniku osnivaču, ili, kao što je to u slučaju i Bingham i Ochs-Sulzberger porodica, osobi koja je preuzela vođenje kompanije. Ovo je prva faza, era dominacije vlasnika-menadžera. Dok vlasnik-menadžer može da podeli neke akcije drugima, za svrhe planiranja imovine, na primer, ili da stekne razvojni kapital, on ili ona za sebe obično zadržava kontrolu nad akcijama s pravom glasa i vodi posao. Tu i tamo, kontrola u prvoj fazi kompanije može da se nalazi u rukama dva ili više partnera osnivača, ali zarad jednostavnosti i zato što je individualno vlasništvo daleko tipičnije u ovoj fazi, ograničićemo svoje opservacije na individualnog vlasnika-menadžera.

U veoma realnom smislu vlasnik-menadžer jeste kralj (ili kraljica!). Posao se vrti oko njega i zavisi od njega, a najverovatnije je to slučaj i sa porodicom. Njegovi rezultati pri osnivanju i/ili izgradnji preduzeća donose mu status heroja, donose mu poštovanje i

divljenje u zajednici. Kompanija je odraz njegove vizije, njegove upornosti i hrabrosti. Ona je njegovo delo, njegov životni uspeh, nešto što mu je donelo i bogatstvo i položaj. Ko bi još želeo toga da se odrekne?

I sasvim je logično da većina vlasnika-menadžera to ne želi. Najkritičnije pitanje u prvoj fazi, fazi vlasnika-menadžera, iz porodične perspektive, je pitanje da preduzetnik prepusti kontrolu. Iz poslovne perspektive centralno pitanje je da li postoji kvalifikovani sledbenik. Da li postoji kompetentan naslednik, neko iz naredne generacije ko je spreman i sposoban da preuzme vođstvo nad kompanijom? Neko ko može da nastavi stopama moćnog heroja?

Dok sam bio profesor na Lojola univerzitetu u Čikagu sproveli smo dvogodišnju studiju na temu prepuštanja kontrole uz pomoć fokusne grupe koju je sačinjavalo 10 vlasnika, svi stariji od 65 godina, koji su svi rekli: „ja to ne mogu.“ Došli smo do zaključka da, za njih, prepuštanje kontrole nad svojom kompanijom je značilo gubitak identiteta. „Šta bih ja radio?“ – pitali su. „Šta da kažem prijateljima čime se bavim ako nemam ovaj posao? To je sve što znam. To je moj posao.“ Pričali su o prijateljima ili rođacima koji su se penzionisali i čiji životi su se završili. Neki su, rekli su mi, umrli od „slomljenog srca.“

Bračni partneri su saučesnici u preduzetnikovom protivljenju da se povuče. Publika bi se obično nasmejala kada bih im pomenuo onu staru izreku: „Udala sam se za tebe u dobru, udala sam se za tebe u zlu, ali ne i u vreme ručka.“ Poznato im je da bi poslednja stvar koju bi jedna žena poželela bila hiperaktivna ličnost sa izraženom potrebom da kontroliše, odjednom kod kuće, i da joj govori kako da vodi domaćinstvo koje je ona uspešno vodila prethodnih 30 ili 40 godina.

Preduzetnikov strah od povlačenja često potiče od, studija je pokazala, duboko ukorenjene brige za finansijsku sigurnost. „Ako ispustim kontrolu nad kompanijom,“ brinuli su, „ko će voditi računa da moja supruga i ja proživimo ostatak života sa dovoljno novca?“ Smatrali su da će, ako zadrže kontrolu nad kompanijom, imati pristup resursima koji će im omogućiti finansijsku sigurnost.

Mi smo, međutim, zaključili da je pitanje finansijske sigurnosti daleko više privid nego realnost. U većini slučajeva ovi preduzetnici su bili obezbeđeni za život. Njihov pogled na sopstveni položaj, međutim, podsećao je na šaljivu izreku koja se pripisuje Džonu D. Rokfeleru Sr.: „Znate li šta je finansijska sigurnost? Finansijska sigurnost je jedna nula više od onoga što imate.“ Ako se Rokfeler nije osećao finansijski sigurnim, ko će se onda osećati?

Iza zabrinutosti za gubitak identiteta i finansijske sigurnosti krije se međutim, nešto za šta smo smatrali da je zapravo pravi problem preduzetnika, a to je nemogućnost da se prepusti kontrola: kontrola nad porodicom. Smatrali su da sve dok imaju kontrolu nad kompanijom imaće i kontrolu nad porodicom. Začudo, smatrali su da ljubav i poverenje nisu dovoljni. Smatrali su da će im kontrola nad kompanijom omogućiti pristup porodici. „Da nemam kontrolu nad kompanijom, nisam tako siguran da bih toliko viđao svoje unuke,“ bio je jedan od čestih komentara.

Vremenom, kroz profesionalno obučavanje i međusobno obučavanje, preduzetnici iz naše studije uspeali su da svoje negativne predstave o penzionisanju zamene pozitivnim. Razumeli su da postoji život nakon napuštanja posla, mogli su da drže predavanja, da pišu ili da osnuju novu kompaniju. Postali su realniji u pogledu svoje finansijske sigurnosti, bilo tako što su shvatili da je imaju ili što su počeli da planiraju kako da je ostvare. Takođe su počeli da uočavaju ideju da njihova pozicija u porodici može da se odvoji od njihove kontrole nad kompanijom.

Za narednu generaciju u porodičnom poslovanju najveća frustracija je suočavanje sa preduzetničkim roditeljem koji ne može da se povuče. Za roditelje, međutim, problem je kako selektirati decu za vlasnike kompanije, za kontrolu i liderstvo. Zaposleni koji ne pripadaju porodici kao ključni problem vide kvalifikovanost i kompetenciju naslednika. Ali nijedno od ovih pitanja nije relevantno ukoliko uopšte nema naslednika. Ankete su pokazale da skoro jedna trećina vlasnika-menadžera starijih od 60 godina nema u vidu mogućeg naslednika.

Kao što smo ranije napomenuli, za porodične kompanije karakteristične su kontradiktornosti. Čak i kada je cilj nasleđivanja da se uspešan preduzetnički posao prenese na samo jednog naslednika, postoji jedna komplikovana kontradiktornost. Što je osnivač uspešniji, složenije će biti da se privuče kompetentan zamenik. Uspešan preduzetnik se često ponaša poput velikog vladara, koji rasteruje mnoge koji ne žele da ga slepo slede. Često se čini da su oni koje je uplašila senka velikog prethodnika zapravo najuspešniji preduzetnički potomci. Ne retko oni žele da isklešu sopstvene „sopstvene spomenike“. Oni su naučeni od strane svojih roditelja da je osnivanje kompanije uzvišeniji zadatak od nasleđivanja. Pa ipak, da bi se preduzetnički posao preneo na narednu generaciju moraju se privući kompetentni naslednici.

Preduzetnici koji su najuspešniji u privlačenju kompetentnih naslednika su oni koji vide svoju ulogu kao ulogu čuvara. Duh čuvanja poseda čini ih takvim da više brinu o drugima nego o sebi tako da oni manje ugrožavaju heroje. Takođe ih čini spremnijim da

učine ono što je potrebno da bi privukli odlične naslednike – uključujući i delovanje suprotno sopstvenoj prirodi ili uočenom ličnom interesu.

Vlasnici-menadžeri skloni kontroli su često poznati kao individualisti, koji imaju potrebu za ličnom kontrolom, i po želji za tajnovitošću i privatnošću. Kada vlasnik-menadžer donosi ključne odluke naglasak je često na njegovim sopstvenim ličnim prioritetima. Ove karakteristike, naravno, utiće na vaspitanje i orijentaciju naredne generacije. Dok su ove crte često pogodne za prvu fazu poslovanja, naročito malih kompanija, mogu da budu kontraproduktivne za dugoročnu efektivnost generacije koja pripada drugoj fazi, potomke.

Lideri u drugoj fazi, fazi partnerstva među braćom i sestrama, potrebno je da budu odličan tim, da sarađuju jedni s drugima i zajednički rešavaju konflikte – upravo obrnuto od težnje njihovog roditelja, vlasnika-menadžera, koji su bili u svetu individualizma i lične kontrole. Ova kontradikcija je često primetna za stolom u toku večere ili u toku porodične vožnje kolima. Ako se konflikt pojavi među mladim potomcima vlasnik menadžer, u ulozi roditelja, će autokratski i energično rešiti problem, lišavajući narednu generaciju prilike da nauči kako da se međusobno bori kroz proces rešavanja konflikata. Što je uspešnije preduzeće i što je zahtevniji i naporniji posao generalnog direktora, potencijalno će nasilniji biti roditelj, i više će zapovedati kod kuće.

Najefektivnije partnerstvo među potomcima koje sam ja video dolazi iz porodica u kojima ne dominira autokratski preduzetnik koji ima kontrolu. Ponekad prethodnik u poslu potomcima nije uopšte bio osnivač već, možda, rukovodilac iz porodice koji je popunjavao upražnjeno mesto lidera nakon rane smrti roditelja-preduzetnika, ili roditelja koji je bio naslednik.

Džon Vord

Odlomak iz knjige »Razvoj porodičnih kompanija«, ASEE Books, Novi Sad

“Čedo”, braća i seste

Mi očevi uvek kažemo na vreme sve što ne treba;

ono što treba kažemo kasno... Ili nikad

Dušan Kovačević, Profesionalac

Aksiom prvi – Svi osnivači doživljavaju sopstvene kompanije kao svoju decu.

Aksiom drugi – Sva deca liče na svoje roditelje.

I na osnovu ova dva aksioma sledi logičan zaključak – sve kompanije liče na svoje osnivače. Do ovog zaključka možemo doći i pozivajući se na jednu urbanu legendu. Ona kaže da kada dete jako liči na svog oca to je zato što muški roditelj toliko voli sebe da i tokom čina začeća svog potomka vrhunac dostiže misleći na sebe. Pošto organizacije nastaju u ljubavi osnivača prema osobi koju oni najviše vole, prema samom sebi, sasvim je logično da će i njihovo “Čedo” na njih ličiti. I ako su oni takvi kakvi i jesu, nagli, spremni da preuzmu rizik, nemilosrdni prema sebi, pa i prema i drugima, onda će i njihovo “Čedo” takvo biti. Ili ako su pak, ređe, oprezni, “tri put mere jednom seku” tad će i njihovo “Čedo” sporije napredovati. (Ovo čak važi i za “Čeda” sa pedigreeom, koja dolaze iz državnih, da ne kažem javnih, kuća, koji su isto nalik roditelju, osnivaču – državi, pa gde je u državi veća korupcija i oni će korumpiraniji biti, a gde je ta korupcija manja i oni će manje pohlepni biti. Sem u zemlji Utopiji. Al’ to je neka druga priča. Ako je, uopšte, za ozbiljnu priču). Ovako ili onako raste “Čedo” i približava se godinama kada se u svet otisnuti bez osnivača mora.

Paralelno sa “Čedom” rastu i biološka deca. Ona više vremena provode sa majkama ili sa guvernantama ili sa puno guvernanti Jedno je sigurno, najmanje vremena provode sa biološkim ocem. Kod “Čede” ih odvode da bi oca videli. I tamo upoznaju mnoge čike od kojih poneki radosno i sa zanosom ih cupkaju na kolenima pevajući im “Điha điha” Te iste fine čike pažljivo sa njima igraju “crvene rukavice” i puštaju ih da pobeđe, pazeći da ih ne udare jako po prstićima. To su oni koji već tada znaju da će sinovi jednog dana na tatino mesto sestiti, a ne znaju dal’ će se i mali, na oca, u zlopamtilo izroditi.

Ovako ili onako, ali i ta prava deca se polako približavaju godinama kad će se sama u svet otisnuti. I sa “Čedom” ozbiljno susresti.

I vreme je za aksiom treći.

Aksiom treći – Posesivni roditelji od deteta naprave malog kretenčića nesprennog da se bori kroz život (odmah napomena – ovaj aksiom neću razrađivati na biološku decu iz ličnih strahova)

Vreme je da se „Čedo” usmeri i od osnivača razdvoji. Prva opasnost je da jak očev zagrljaj uguši ne više malog, al još uvek nejakog „Čedu”. Uprkos tome što mnogi

smatraju da je roditeljstvo doživotno dežurstvo i neprekidno osećanje da niste dovoljno učinili, osnivač mora odlučno krenuti u vaspitanje „Čeda”. I to sa idejom da „Čedo” bude, najčešće, sasvim drugačiji od njega. Učeci ga da postane spreman da se dogovara, da poštuje pravila, neretko mu mora i skupe škole platiti. Ne može ozbiljno „Čedo” ka Top formi samo na osnovu preduzetničkog njuha, mora da nauči strategije, mora da planira, mora da nauči da čita finansijske izveštaje. Mora „Čedo” da nauči sve ono što osnivaču nije trebalo, jer sve ono što danas „Čedu” treba i sutra će mu trebati, a u osnivačevom zagrljaju nije mogao naučiti. I ne bude li tako „Čedo” će biti neuspeo klon koji će zajedno sa osnivačem ovaj svet napustiti.

I kad sva pravila ozbiljne igre „Čedo” nauči moraće tata još jednu stvar da mu propiše. Kako, kada i koliko često će se njegova braća i sestre po ocu sa njim družiti. Jer neka braća il sestre će želeti da sa „Čedom” svaki dan provode, a neka će druge svetove živeti. I jedni i drugi na „Čedo” pravo imaju. Da li će oni koji su mu bliži odmah direktori postati onima koji su sa njima doskora igrali „taši taši tanana”, ili će od njih zanat učiti? Ili će zanat negde drugde učiti, pa nakon koje godine se ponovo „Čedu” vratiti? Sve su to odluke koje osnivači i očevi moraju doneti što pre. Što je „Čedo” mlađe i što su deca mlađa to bolje.

U kompanijama koje vode partneri sem „Čeda”, braće i sestara postoje i „braća po Čedi”. I tad je roditeljska odgovornost još veća. Partneri moraju propisati jasna pravila kako će sutra zajedno živeti „Čedo” i „braća po Čedi”. Inače još je veća opasnost da će „braća” iskorišćavati i; po staroj izreci da se uvek kuće kupuju od onih koji su ih nasledili, a ne od onih koji su zidali jer je cena drugačija; „Čedo” za sitne pare prodati.

I kao zaključak, poslednji aksiom.

Poslednji aksiom – Ukoliko osnivač ne profesionalizuje kompaniju, ne pređe put od “preduzetništva ka profesionalnom menadžmentu”, ne uspostavi jasna pravila onda njegova biološka unučad neće upoznati “Čedu”.

Samonikli*



Zovu ih osnivači, gazde, vlasnici, preduzetnici, privatnici, tajkuni. Posprdno. Za sve njih kažu „kako mi nije dosta para”, „samo grabe još i još”. Oni „izrabljuju”... U vremena svetskih kriza, oni su krivi čitavom svetu. U obična vremena, oni su krivi u državama koje su stalno u krizi. Sve do konačnog zaključka: „Svi su oni isti”....

Nisu.

Da se razumemo – svi mi ujutru rano iz toplih postelja ustajemo ili u hladne ležemo zbog para. Ili nas plaćaju ili se samoplačamo. Pa tako i oni. Al' međ' njima velike, ogromne, gromadne, suštinske razlike ima. Razlika je što su neki u ovom što našim jezikom poslom zovemo, biznisu, samo zbog para. Takve Mani Gotovac međ' društvenom elitom, nažalost, prepoznaje i tačno, jasno i iskreno naziva – grabitivci (od glagola „grabiti” i imenice „primitivac”). A u bašti takvoj, i uz takvo cveće, srećom je niknu i samonikli.

Samonikli su oni koji nisu tu s a m o z b o g p a r a

Nakon godina i godina rada i druženja raduje me, hrabri, sokoli – samonikli su većina.

Samonikli stvaraju iz potrebe za ljubavlju i priznanjem sredine.

Samonikli stvaraju zato što, ma kako neretko bolno je, ipak zabavno je.

I kad ih pitate, ni oni ne znaju šta je to u poslovnom biću što ga vodi prema ... Novac, nije. Ponovo, tačno, oprezno, polako sa jasnom razlikom ... samo novac, nije.

Zašto je jedan samonikli, u srednjim godinama, u zemlji u kasnim teškim godinama, krajem prošlog veka, ostavio potpredsedničko mesto u ogromnoj korporaciji i sve što uz to ide (automobil, zlatna kartica – no limit tada skoro i no control, sekretarica, vozač (sve puta dva)) i iznajmio poslovne prostorije, za sebe i svoje prvoborce, malo manje od jedne od njegovih kancelarija. Da bi se obogatio? Ma, ajte molim vas.

Za nekog nalik samoniklom, je mudri, na neki drugi način sličan mu, Borislav Mihajlović Mihiz zapisao: „Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikle niko nije učio kako se pokreću firme. To se naučiti ne može, a pogotovo ne od onih sa budžeta, iz ma koje države budžet bio. I kad je kriza, nesrećne što bez posla

ostaju bogaljima čine savetovajući ih “kako pokrenuti sopstveni biznis”. I neko (tačnije nešto) reče, što u slabo prevedenom instant uputstvo pročita, “Osvrnite se i vidite šta neko uspešan radi pa i vi krenite”. I ko to poslušati neće samo nesrećan već će i dužan biti. Onaj ko iskreno veruje u ono što zbori, dok o preduzetništvu priča, ne čeka da dobije platu, već svoj biznis pokreće.

Samonikli su pokrenuli i vode kompanije. Neki čak i nisu vlasnici. Nije bitno da li su novac uložili. Založe oni sebe, svoja 24 sata, svojih 365 dana, svoje godine, desetljeća. Prilože ono što svi imamo ali samo oni kompaniji daju – svoje srce. Kad obolevaju od njega i obolevaju. Kad umru od njega i umru. (Znate li ijednog kome je u čitulji pisalo „Posle duge i teške bolesti...” uvek je „Iznenada nas je napustio naš...”)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Objašnjavao jednom ozbiljan glumac kako je teško za uloge se spramati i da dok ulazi „u lik”, taj „lik” ga sve više obuzima i kako i kad po gradu šeta, u prodavnice ulazi, sa prijateljima sedi, decom razgovara, ... on je stalno „u liku”. Za razliku od njega koji kad

ulogu savlada, kad zavesa padne iz „lika” izađe, samonikli nikada iz “lika” ne izlazi. Ako ikad i kaže da jedva čeka da u penziju ode, neću reći da ne govori istinu već da laže.

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Nekoliko njih se, nemilosrdnih prevashodno prema samom sebi, rano ujutru pojavilo, nenajavljeno (najavili bi oni, ali su to jutro tuširajući se odlučili) kod nas na vratima da bi taj dan na seminaru proveli. Jedan je sam (ima šofera, ali ga tako nemilosrdan budio nije), velikim džipom stotine kilometara prešao jer je u neretkoj noći kad san mu ne dolazi na sajtu video knjigu u kojoj, verovao je, naivan, lek za nesanicu će naći (ne znajući da dobre knjige iz menadžmenta rešanja ne nude već samo druge, istina lepše, uglavnom, nesanice izazivaju i ka onom, pokraj kreveta, blokčiću misao i ruku vode.)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikli deset godina zida objekat od xyzw kvadrata i neće da ga izda velikom trgovinskom lancu, jer „nisam ja to zato pravio, već za proizvodnju i istraživački centar da bude“. Ma kako mu se tada, a meni što to pišem sada, raznorazni finansijski stručnjaci podsmevali. Ne razumeju oni da život organizacija bi bio tako jednostavan kada bi se odluke donosile samo na osnovu brojeva. Ali i da bi jako kratko trajao.

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikli uloži svojih xy miliona da bi mu banka dala (e ne da niko, a pogotovo ne banka) još više od toliko da podigne još jedno čedo, još jednog monstruma. I veruje li iko još da on to novaca samo radi? (Dal sam to čuo „Kako mu nije dosta“) A šta biste tom samoniklom savetovali da vam je sin, otac, brat? Ko od toga koristi ima? On? Reketaši, politički ili obični? Zaposleni? 'Ajd iskreno. (Nije bitno da li je xy miliona ili xy hiljada)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikli ne prave vlade, jer vlade nisu pravile njih.

Samonikli su vitalna žila rude u rudniku i, moram verovati, da će oni koje biramo ili se sami biraju ipak na kraju (ne znajući gde je kraj) njima se okrenuti (ne po harač, zaboga miloga, opet). Pomažući samonikle, ne samo ne odmažiću im, iako i to je za početak puno, pomoćice i naše privrede i naše države. Samo samonikli svet spasiti neće ali bez njih ćemo sigurno propasti.

Boris Vukić

*Hvala samoniklom Živojinu