

KORPORAT

„Dva u jedan“ nije formula uspeha

Raste svest vlasnika privatnih kompanija da njihove firme ne mogu dalje da napreduju ako su oni i dalje dvostruke ličnosti. Profesionalizacija upravljanja, reorganizacija i uvođenje korporativne kulture postaju preka potreba privrede Srbije. Šta Srbija može da nauči od Turske od pre 20 godina? Ima li korporativizacije bez pravne države?

Piše Miša Brkić

U morio sam se. Posao sam prepustio sinu, rastao je uz mene dok sam podizao firmu i mislio sam da je nešto naučio od mene. Uvideo sam, nažalost, da sin nema kapacitet da vodi posao i da misli samo na uživanje i zadovoljstvo. Onda sam prošle jeseni odlučio da prodam firmu, došli su Austrijanci, snimili firmu i fabriku i dali dobru cenu. Pred ovaj virus sam se popišmanio i javio im da odustajem od prodaje. Vodiću firmu dok mogu, a posle kako bude, valjda će da radi i bez mene.

Ovako se poslovnom prijatelju krajem februara u lokalnoj kafani s kariranim stolnjacima i „uz ljutu“ ispovedio vlasnik jedne uspešne srpske proizvodne kompanije s 1.200 zaposlenih, koju je osnovao pre tri decenije. Firma ovog samoukog biznismena ima godišnji promet od stotinak miliona evra, regionalni je lider, a posle deset godina probijanja više nego uspešno pozicionirala se na tržištima SAD, Rusije i Bliskog istoka. Gazda i firma uživaju veliki respekt u poslovnim krugovima i van grada u kojem ima veliki fabrički kompleks.

Iako na prvi pogled njegova firma izgleda perfektno, vlasnik je procenio da

je dostigla zenit i da na vrhu ne može još dugo da se zadrži jer joj polako nedostaju organizacioni i menadžerski kapaciteti. Problem nije u proizvodnji, ni u gazdinoj sposobnosti da osmišljava nove razvojne pravce. Problem je - u organizovanju narasle kompanije i njenom upravljanju. Osnivač, vlasnik i faktički generalni direktor shvatio je da ga je vreme pregazilo, pokušao je upravljanje da prenese na sina, a kad to nije uspeo, suočio se s teškim psihološkim problemom - da upravljanje kompanijom prepusti ljudima izvan svoje porodice. Pošto nije želeo da dovede profesionalni menadžment, odlučio je da proda firmu. A onda se predomislio, odustao od kupaca iz Austrije i ponovo u sebi sjedinio ulogu vlasnika i menadžera.

Ovaj vlasnik nije usamljen slučaj među srpskim biznismenima i predu-

Ključna zamerka vlasniku Agrokora Ivici Todoroviću bila je da je imao nemoguću viziju porodične firme od 6,5 milijardi evra

zetnicima. Kriza „dvostruke ličnosti“ (vlasnik-direktor) u biznisu podjednako pogađa vlasnike velikih preduzeća (poznate biznismene koji tridesetak godina daju značajan doprinos srpskom bruto domaćem proizvodu), nepoznate vlasnike malih firmi ali i osnivače uspešnih IT kompanija kojima je brzi rast bio prioritet u odnosu na upravljanje biznisom.

Deo vlasnika srpskih kompanija verovao je i dalje veruje da je „jedina mana nas uspešnih to što smo neizlečivo uspešni“. Takvi se najlakše mogu prepoznati po hvalisanju da su stalno u avionu od Vijetnama i Abu Dabija do Ukrajine i Engleske i po redovima poslovnih partnera koji čekaju u prijemnoj kancelariji da ih vlasnik pozove u svoj kabinet. To su najčešći pojavni oblici loše organizacione strukture kompanije koja ukazuje da vlasnik sve sam radi i da je razapet između dnevnih poslova i osmišljavanja razvoja. Takav je, na primer, bio jedan ogroman privatni konglomerat kompanija iz različitih oblasti (poljoprivrede, rudarstvo, metaloprerađa) koji je do 2012. godine uživao veliku podršku tada vladajuće Demokratske stranke a u međuvremenu je propao.

RIVIZACIJA

Nije mali broj uspešnih biznismena koji godinama eksperimentišu sa decom kao menadžerima porodičnog biznisa. Nastojeći da pošto-poto zadrže biznis u porodičnom krugu, „krunisali“ su sinove i kćeri (uglavnom s malo radnog iskustva i sa zvučnim fakultetskim diplomama) u potpredsednike kompanije i izvršne direktore. Ali vrlo brzo mnogi od njih nevoljno su priznali da naslednici nemaju ni znanje, ni filing, ni iskustvo za upravljanje velikim sistemima koje su stvorili njihovi očevi. Zato su bili primorani da se rastrče po tržištu radne snage i, ne pitajući za cenu, kupuju kvalitetne menadžere. Tako je nastao novi slogan – „mi smo tim“ – kojim vlasnik poručuje da se povukao iz operativnog upravljanja svojom poslovnom imperijom i taj posao prepustio profesionalnim menadžerima. U praksi, međutim, to izgleda drugačije – osim što je podeljena na „divizije“ kompanija suštinski nije reorganizovana a gazda i dalje ima poslednju reč u svakoj značajnijoj odluci i poslovnoj operaciji.

Na prste jedne ruke mogu se nabrojati vlasnici koji su se zaista povukli iz operativnog upravljanja i prepustili stručnjacima kompaniju koja je zatim nastala

Made in Turkey

Kompanija Beko, koja je deo konglomerata Koç, imala je u drugoj polovini prošlog veka samo par fabrika u Turskoj pod imenom Arçelik i malo ko je znao za njih. Onda je vlasnik odlučio da profesionalizuje upravljanje i organizaciju, promeni brend i kompanija je počela da radi operacije na svetskom nivou da bi se danas reklamirala na dresu fudbalskog kluba Barselona.

vila da stabilno i uspešno posluje.

Jedan od upečatljivih primera angažovanja profesionalnog, i to stranog, menadžmenta bila početkom 2015. godine odluka vlasnika Viktorija grupe da razdvoje do tada spojeno vlasništvo i upravljanje i da za generalnog direktora izaberu Klaudija Skarocu. Ovenčan slavom svetskog top-menadžera u agrobiznisu, Skaroca je od vlasnika Viktorija grupe dobio određene ruke da posle kriznog perioda kroz koji je kompanija prošla svojom ekspertizom i iskustvom dopri-

nese njenom restrukturiranju, daljem razvoju i još boljim poslovnim rezultatima. Međutim, velika finansijska kriza i sušne godine imale su teške posledice po poslovanje Viktorija grupe koja je danas u vlasništvu MK grupe.

U isto vreme, 2015. godine vlasnici kompanije „Moji brendovi“ i investicionog fonda „Mid Evropa partners“ izabrali su Bojana Raduna za generalnog direktora koncerna Bambi. Radun je zaslužan što je ta požarevačka firma doživela ogromne promene, postala apsolutni tržišni lider u Srbiji i tako „skockana“ prodana 2019. godine kompaniji Koka-Kola za 260 miliona evra. A Radun je, odlukom vlasnika „Mojih brendova“ i „Mid Evropa partners“, prekomandovan na poziciju generalnog direktora njihove kompanije Imlek.

Postoji gotovo opšta saglasnost da je Mirosлав Mišković uspeo da uspešno korporativizuje svoju kompaniju Delta holding, odnosno da odvoji vlasništvo od upravljanja, da porodične naslednike isključi iz operativnog rukovođenja i taj posao delegira profesionalnom menadžmentu. Da bi dokazali superiornost Miškovićevog modela, analitičari

su često upoređivali Delta holding i hrvatski Agrokora. Ključna zamerka vlasniku Agrokora Ivici Todoriću bila je da je imao nemoguću viziju porodične firme od 6,5 milijardi evra. Ta vizija toliko je fascinirala vlasnika da je u ključnom trenutku propustio da reorganizuje haotični holding, odvoji vlasništvo od upravljanja i u upravi kompanije zameni sinove, zeta i kćerku profesionalnim menadžmentom. Mišković taj luksuz sebi nije dozvolio.

Najveći deo privatnih kompanija u Srbiji nastao je, razvijao se i postigao uspešne rezultate isključivo po modelu „one man show“ (primitivnija verzija bila je „tašna-mašna“ princip). Bez obzira na način „odrađivanja“ tih kompanija, one su danas najbolji deo srpske privrede a mnoge od njih i regionalni lideri. Ključni ograničavajući faktor postala je (ne)spособnost vlasnika da izvede kompaniju na sledeći, viši nivo poslovanja.

„Stanje u srpskoj privatnoj privredi neodoljivo me podseća na Tursku pre 20 godina“, kaže Vladislav Lalić, partner i direktor firme za strateško savetovanje „Goodfaith“.

Lalić je od 1998. do 2005. godine bio generalni direktor kompanije IKEA Turska i izbliza je posmatrao unutrašnje procese u privatnom sektoru koji su od Turske stvorili jednu od najuspešnijih svetskih privreda.

Ali, krajem 90-ih godina prošlog veka privatni sektor turske privrede suočio se s ogromnim problemom. U Turskoj postoji 20-30 porodica koje ekonomski vladaju tom državom. Najveće su Koč, Sabandži... Te porodične kompanije prave veliki deo bruto domaćeg proizvoda. Krajem prošlog veka među vlasnicima tih kompanija osetio se „zamora materijala“. Deo je bio zadovoljan postignutim, nisu želeli dalje da „talasaju“ i nastavili su da vode porodični biznis na stari način. Bilo je, međutim, vlasnika čije su ambicije bile da svoje firme podignu na mnogo viši nivo i od njih naprave kompanije po ugledu na američke ili engleske multinacionalne korporacije (takvi su danas, na primer, konglomerati Koč i Sabandži).



Vladislav Lalić, partner i direktor firme „Goodfaith“

sve ostale mere ekonomske politike iz tog perioda. Odvajanje vlasništva od upravljanja bilo je veoma težak proces, ali one firme koje su prošle kroz njega, danas su najjači deo turske privrede. Na primer, kompanija Beko, koja je deo konglomerata Koč, imala je u drugoj polovini prošlog veka samo par fabrika u Turskoj pod imenom Arçelik i malo ko je znao za njih. Onda je vlasnik odlučio da profesionalizuje upravljanje i organizaciju, promeni brend i kompanija je počela da radi operacije na svetskom nivou da bi se danas reklamirala na dressu fudbalskog kluba Barselona. U Turskoj ima pedesetak sličnih porodičnih kompanija koje drže ekonomiju te države i stvaraju veliki deo BDP-a. To su ozbiljno strukturirane kompanije sa visokom kulturom industrijske proizvodnje. To su korporacije koje se ne razlikuju od

Deo vlasnika srpskih kompanija verovao je i dalje veruje da je „jedina mana nas uspešnih to što smo neizlečivo uspešni“. Takvi se najlakše mogu prepoznati po hvalisanju da su stalno u avionu i po redovima poslovnih partnera koji čekaju u prijemnoj kancelariji. To su najčešći pojavni oblici loše organizacione strukture kompanije: vlasnik sve sam radi

„Takvi su se suočili s ogromnim izazovom. Oni su dve-tri decenije gradili svoje porodične kompanije, doveli ih do određenog nivoa a onda shvatili da je taj biznis prerastao njihov kapacitet. Da bi napravili skok u mnogo veći biznis, morali su da se odreknu ličnog upravljanja. Neki su pokušali da uključe sinove, ali to im nije pomoglo da unaprede firme. Drugi su se odlučili da korporativizuju kompanije i profesionalizuju upravljanje, pa su rukovodeće operativne funkcije prepustili menadžerima sa strane. To nije bilo lako. Ti vlasnici sebi su postavljali ključna pitanja - da li dati slobodu odlučivanja profesionalcu koji nije 'tvoja krv', poveriti mu ogroman kapital na upravljanje, i da li neko ko nije učestvovao u stvaranju tvoje kompanije može sada da je vodi. To je suštinski psihološka stvar. Uspom turske privrede počeo je korporativizacijom i profesionalizacijom upravljanja privatnih kompanija, naravno uz veliko tržište i

uspešnih američkih ili engleskih kompanija. Ključno je bilo poverenje vlasnika u menadžere koji su dovedeni sa strane a nisu članovi porodice. Suština vlasničke funkcije svodila se na praćenje poslovnih rezultata i osmišljavanje vizije razvoja. Vlasnik kapitala ne mora da se uključuje u dnevni posao ako ima biznis plan čije parametre izvršenja prati na nedeljnom, mesečnom, polugodišnjem ili godišnjem nivou. Bilo je puno primera u Turskoj da su dovedeni menadžeri sa strane i da su dobili slobodu i vreme da organizuju kompaniju i njome upravljaju. Vrlo je bitno strpljenje vlasnika jer kultura i organizacija kompanije ne grade se preko noći. Ali profesionalizacija upravljanja i korporativizacija donose opipljiv rast prihoda. Postoje i u praksi se primenjuju modeli izračunavanja dobiti i ostalih fundamentalnih parametara poslovanja“, objašnjava Lalić.

Korporativnu kulturu i profesional-

no upravljanje u Srbiju su u prvim godinama posle demokratskih promena kroz privatizaciju donele strane kompanije. Mišlen, Henkel, Filip Moris, Lafarž, Karlsberg, US Stil, Gaspromnjeft, Simens, Koka-Kola... u srpsku privredu uneli su ne samo kapital i tehnologiju nego i novu filozofiju upravljanja koja se zatim godinama sudarala sa nasleđenom žilavom samoupravnom kulturom. Set vrednosti te uvezene korporativne kulture, koja je dovela do povećanja finansijske i poslovne efikasnosti privatizovanih preduzeća, prihvatili su i primenili u svojim firmama i neki od vlasnika domaćih privatnih kompanija, što im je znatno pomoglo da razviju i ojačaju svoje biznise.

Nažalost, najveći broj vlasnika srednjih kompanija, čiji godišnji prihodi dostižu i do stotinak miliona evra, držao se modela „dva u jedan“ (i gazda i direktor). Većina vlasnika godinama se uljuljkivala verovanjem da su oni istovremeno i najbolji operativni direktori svojih preduzeća. Kako je vreme prolazilo, tako je taj vlasničko-upravljački hibrid postao ozbiljna prepreka daljem napredovanju mnogih privatnih biznisa.

Potrebu vlasnika da reorganizuju svoje kompanije iskoristili su kao ideju za sopstveni biznis (firma „Goodfaith“) Vladislav Lalić i njegove kolege Dragan Skalušević, Goran Milenković i Čedomir Janković koji zajedno imaju 110 godina menadžerskog iskustva u kompaniji IKEA, inače globalno poznatoj po korporativnoj kulturi i korporativnim vrednostima. To iskustvo spremni su da prenesu domaćim kompanijama.

„Priyatno sam iznenađen da vlasnici kapitala prepoznaju problem“, kaže Lalić i kao ilustraciju navodi model „četiri sobe“ švedskog psihologa Klasa Jansena koji objašnjava promena kroz koje prolaze svi ljudski i poslovni procesi. Po tom modelu prva soba je mesto negacije problema, koju je deo srpskih biznismena prošao i sada je na prelazu iz druge u treću sobu gde se suočava s konfuzijom i motivacijom da nešto promeni. I tek u četvrtoj sobi čeka ih komforno poslovanje. „U glavama mnogih srpskih biznismena ima još negacije. Rekao bih da postoji svest vlasnika o neophodnosti korporativizacije ali njihova spremnost još nije na visokom nivou. Imamo kontakte s kompanijama koje su po-

Model četiri sobe

Model „četiri sobe“ švedskog psihologa Klasa Jansena objašnjava promene kroz koje prolaze svi ljudski i poslovni procesi. Po tom modelu prva soba je mesto negacije problema, koju je deo srpskih biznismena prošao i sada je na prelazu iz druge u treću sobu gde se suočava s konfuzijom i motivacijom da nešto promeni. I tek u četvrtoj sobi čeka ih komforno poslovanje.

tencijalni kandidati za profesionalizaciju upravljanja i korporativizaciju. Vlasnik kompanije mora da kaže da hoće da je profesionalizuje, da napravi organizacionu strukturu, ali da hoće da izgradi i kulturu i viziju da svoju kompaniju odvede na viši nivo i tako privuče ljude da budu ponosni što rade u njoj i za nju. Bitno je napomenuti da se ovi procesi ne dešavaju preko noći i da vlasnik kompanije mora imati neophodnu dozu strpljenja, da jednostavno 'sačeka' njihovu primenu, nekad čak i po cenu kratkoročnih rezultata radi dugoročnog suštinskog boljitka“, kaže Lalić.

Korporativizacija, međutim, nije samo nova organizaciona forma kompanije i novi način (profesionalizacija) upravljanja. To je i nova korporativna kultura i vizija, koja treba da odgovori na pitanje gde vlasnik želi da njegova firma bude za pet-deset godina. Sve velike i uspešne kompanije godinama su strpljivo gradile svoju kulturu i viziju. Kao primer može da posluži IKEA čija korporativna kultura počiva na setu univerzalnih društvenih vrednosti kao što su poštenje, štedljivost (vođenje računa o troškovima), jednostavnost, skromnost... Korporativnu kulturu moguće je promovisati kroz dobar primer: ne može, recimo, menadžer da priča da je skroman a dolazi na posao u najnovijem mercedesu, plaća ručak 200 evra i odseda u hotelu s pet zvezdica. Ako želi da promoviše korporativne vrednosti, menadžer kao vođa treba da daje dobar primer - da vozi škodu, ruča za 10 evra i odseda u hotelu s tri-četiri zvezdice.

Lalić naglašava da postoji način da se te vrednosti mere i da se vidi na koji na-

čin one mogu da doprinesu pozitivnom poslovanju kompanije. Firma „Goodfaith“ saraduje s grupom diplomaca sa Harvarda koja se nedavno vratila u Srbiju i kreirala model zasnovan na psihološkoj i softverskoj komponenti koji meri vrednosti korporativne kulture i pokazuje koliko one tačno utiču na bitne cifre poslovanja kompanije. Lalić podseća da je ta poslovna kultura „kod nas postojala između dva svetska rata. Pazilo se da je neko dobar domaćin svoje kompanije, da se ne razbacuje, da pomaže društvo. To je poslovna priča, ali mora da postoji društveni konsenzus. Ne možemo mi da pravimo Švedsku u Srbiji, to neće ići. Ali skromnost nije samo švedska vrlina i vrednost, to je univerzalna vrednost. Briga o troškovima, transparentnost, integritet, otvorenost - to su univerzalne vrednosti koje su Švedani implementirali u celom svom društvu“.

U Srbiji, međutim, postoje neka ključna sistemska ograničenja korporativizacije. Jedan od najiskusnijih menadžera koji je godinama na opšte zadovoljstvo radnika-akcionara vodio uspešno privatizovanu a zatim stranoj kompaniji prodatu domaću firmu i koji je zamolio za anonimnost, smatra da bi politika koja kreira poslovni ambijent mogla biti odlučujuć činiac usporavanja korporativizacije srpske privrede. On tvrdi da korporativno upravljanje nije moguće u zemljama gde ne funkcioniše pravna država:

„Srbija je takva tipična zemlja. Ako političari na vlasti mrze vlasnika neke kompanije, onda će državni organi činiti sve da u poslovanju te firme pronađu bilo što loše kako bi je uništili. To je do sada već nekoliko puta demonstrirana politička arbitrnost u Srbiji koja onemogućava ravnopravne uslove poslovanja i sprečava delovanje pravne države. Korporativno upravljanje nije moguće u državi u kojoj politička volja presuđuje umesto zakona. Prvi koji u takvoj situaciji strada je direktor, a ne gazda, jer je direktor po zakonu odgovoran za poslovanje firme. Pošto je rizik veći od benefita, niko sposoban i dokazan kao menadžer neće da prihvati izvršnu funkciju ni u državnoj ni u privatnoj firmi jer su opasnosti velike.“ **N**

(U SLEDEĆEM BROJU: DOKLE SE STIGLO S KORPORATIVIZACIJOM U DRŽAVNOJ PRIVREDI)