

## **MENADŽMENT PORODIČNIH KOMPANIJA, NJIHOVOG BIZNISA KAO I PORODIČNA EDUKACIJA ZA IZLAGANJE NA SAJMOVIMA**

### **FAMILY BUSINESS MANAGEMENT AND EDUCATION FOR FAIR EXHIBITING**

Dr Miodrag Zlatković

**Rezime:** Porodični kapitalizam predstavlja jednu od snaga industrijskog sistema, stub ekonomskog i društvenog razvoja nacije. Međutim, kao što je slučaj u svim delatnostima, ni ovde ne možemo pobjeći od suočavanja sa turbulencijama savremenog društva. Globalizacija i tehnološka revolucija dovode do sve žešće konkurencije i zahtevaju promene veličine biznisa, menadžmenta, finansiranja, marketinga - što nije uvek moguće uspešno ispuniti. Scenariji po kojima se razvija porodični biznis krajnje su različiti, i sve ih je više. Zbog toga je pred preduzetnicima, njihovim porodicama i saradnicima veoma mnogo izazova. Porodični biznis je jedna celina koju čine tri elementa: porodica-firma-imovina. Isključivo porodični biznis kombinuje kompleksnosti "firme" sa kompleksnostima "porodice" i "porodičnom imovinom" i sadrži sve ono što ove kompleksnosti nose sa sobom. Jedino kada se između porodice, firme i imovine postigne ravnoteža, može se garantovati budućnost porodičnom kapitalizmu.

**Ključne reči:** porodični biznis, edukacija, izlaganje na sajmu

**Abstract:** Family capitalism is one of the forces of the industrial system, the pillar of economic and social development of nations. However, as is the case in all activities, even here we can not escape from dealing with the turbulence of modern society. Globalization and technological revolution leading to the intensifying competition and demand changes in the size of business, management, financing, marketing - which is not always possible to successfully implement. Scenarios in which to develop family businesses are very different, and the number of them is increasing. Therefore, the entrepreneurs, their families and associates meet many challenges. Family business is an entity composed of three elements: family-business-property. Exclusively family business combines the complexity of the "firm" with the complexity of the "family" and "family assets". Only when a balance is achieved between families, businesses and assets, the future of family capitalism can be guaranteed.

**Keywords:** family business, education, fair exhibiting

### **1. KONTROLA I VLASNIŠTVO NAD PORODIČNOM KOMPANIJOM**

Stvaranje jednog preduzeća počinje od ideje u glavi preduzetnika. Preuzetnik je pun želje i energije da stvori nešto novo. Preduzetnik je savremeni ekvivalent pionira koji tragaju za novim granicama. Preduzetnici preuzimaju veliki rizik, njihov cilj nije toliko zarada koliko stvaranje nečeg novog. A kada uspeju stvaraju radna mesta i prihod za više ljudi.

Ako preduzetnik postigne uspeh, preduzeće raste. Biva Vam lakše i sve postaje stvar rutine. Preduzeće se usredsređuje na poslovanje i efikasnost i postaje dobro podmazana mašina. Veliku opasnost predstavlja mogućnost da proizvodi i usluge postane sve beznačajnije usled neprestane promene na tržištu. Neophodno je održati preduzetnički duh živim.

Preduzetnički sistem proizvodnje ističe se tendencijom vezanom za veličinu: preovlađuju mala preduzeća, dok postoji mali broj velikih i značajan broj srednjih kompanija.

Postojeći podaci potvrđuju ovu tvrdnju: prema rezultatima istraživanja, koje je sprovedla Evropska komisija, čitavu Evropu, u poređenju sa nacijama kao što su Sjedinjene Države i Japan, karakteriše prisustvo velikog broja manjih preduzeća. U SAD velika preduzeća zapošljavaju više od pola (54%) radnika iz sektora industrije i usluga. Situacija u Evropi je različita u odnosu na SAD, jer takozvana mikro-preduzeća (sa manje od 9 radnika) i mala preduzeća (od 10 do 49 radnika) zajedno zapošljavaju 53% od ukupnog broja radnika koji rade u industriji i sektoru usluga.

Veliki broj kompanija je u vlasništvu ili njima upravlja jedna porodica; od prvih 100 italijanskih poslovnih grupa po prometu, preko 40% su porodične firme, dok u Nemačkoj ovaj procenat iznosi 17%, a u Francuskoj 26%. Ova karakteristika je postala očiglednija u poslednje tri decenije, kada je razvoj preduzetništva postao masovni fenomen: što podrazumeva hiljade malih i srednjih porodičnih biznisa. Ako se ograničimo na najznačajnije proizvođačke grupe, približno 50% njih spada u porodični kapitalizam, a ta proporcija stalno raste.

Talenat i sposobnost oslobađaju svoju pokretačku snagu u porodičnom biznisu, u prisustvu preduzetnika i njegove porodice u zajedničkom obavljanju posla. Porodični kapitalizam predstavlja jednu od snaga industrijskog sistema, stub ekonomskog i društvenog razvoja nacije. Vlasnik porodičnog biznisa može svojim imenom da garantuje bolje uslove zaposlenima, potrošačima, pa i celom tržištu. Takođe, razlika između porodičnog biznisa i takozvanog običnog biznisa” ogleđa se i u tome da vlasnik porodičnog biznisa ima dugoročan plan i viziju, za razliku od privatnika koji ima plan samo za naredne 2 do 3 godine.

Međutim, kao što je slučaj u svim delatnostima, ni ovde ne možemo da pobegnemo od suočavanja sa turbulencijama savremenog društva. Globalizacija i tehnološka revolucija dovode do sve žešće konkurencije i zahtevaju promene veličine biznisa, menadžmenta, finansiranja, marketinga - što nije uvek moguće uspešno ispuniti. Svesno sprovođenje u praksu porodičnog biznisa može da obezbedi bolje rukovođenje krizom.

U mnogim slučajevima, prihvatanje kapitala i menadžmenta koji dolazi spolja je više od puke mogućnosti - ono predstavlja neminovnost. Međutim, to zahteva novi stav, ponekad mentalni napor preduzetnika i njegove porodice da pređu preko “sindoma 51%”, tj. njihove absolutne kontrole preduzeća. Istovremeno, ne sme se potceniti značaj toga da preduzetnik zadrži glavnu reč, kao i pravo njegove dece da zauzmu važne pozicije, premda ovo pravo mora biti zasnovano na edukaciji, posvećenosti i odlučnosti, a ne samo na porodičnim vezama.

## 2. DEFINISANJE PORODIČNOG BIZNISA: PORODICA, FIRMA, IMOVINA

Načini po kojima se razvija porodični biznis krajnje su različiti, i sve ih je više. Zbog toga je pred preduzetnicima, njihovim porodicama i saradnicima veoma mnogo izazova. Ove izazove određuju delimično promenljivi zahtevi i mogućnosti ekonomije u kojoj funkcioniše taj porodični biznis (reč je najpre i uglavnom o nesigurnostima koje donosi globalno tržište koje neprestano raste). Tu su i izazovi koji su vezani za specifične faktore kao što su prelaz između generacija (često veoma težak), veze koje ograničavaju potrebu za širenjem, hroničan nedostatak finansijske podrške, konflikt među članovima porodice, uprava, zaštita i transfer preduzetnikove i porodične imovine (navео sam samo neke od njih).

Neki od nabrojanih aspekata tiču se života svih koji se bave preduzetništvom, i njihova posvećenost je veća u suočavanju sa opravdanim rizicima, njihova usmerenost na postizanje ciljeva, kao i žar u radu, isti su. Ipak, što se tiče drugih stvari, ovo su jedinstveni izazovi, sa kojima se susreće jedino porodični biznis. Zašto? Zato što je **porodični biznis jedna celina koju čine tri elementa: porodica-firma-imovina**.

Isključivo porodični biznis kombinuje kompleksnosti “firme” sa kompleksnostima “porodice” i “porodičnom imovinom” i sadrži sve ono što ove kompleksnosti nose sa sobom.

Jedino kada se između porodice, firme i imovine postigne ravnoteža, može se garantovati budućnost porodičnom kapitalizmu. Odbrojani su dani onim kompanijama koje mogu biti sasvim zdravih osnova, ali koje pate od nesklada u porodici, ili pretjeruju sa imovinom. Mnoge su “nigde” - ne propadaju, ali ni ne cvjetaju, i ne pokazuju znake postizanja ravnoteže.

Svaki od elemenata porodičnog biznisa nosi svoje probleme. Možemo da nacrtamo “oblak porodičnog biznisa” koji bi sakupio sve te probleme. Taj bi oblak obavio cvet rosom i maglom. Taj oblak bi takođe mogao doneti kišu, sa pljuskovima, čak i gradom, munjom i gromom. Sve su ovo mogućnosti koje stoje pred cvetom porodičnog biznisa: od letnjeg sunca do jesenje magle, od zimskog mraza do oporavka u prolećnim bojama. Da bi preživeo ne vreme i godišnja doba porodičnog biznisa, ovaj cvet mora biti čvrsto ukorenjen. Njegov koren je koren znanja.

### **3. EDUKACIJA U PORODIČNOM BIZNISU**

Preduzetničko poznavanje porodičnog biznisa, odnosno znati kako uspešno voditi svoju porodičnu firmu: ključ je uspeha i prosperiteta preduzetnika, njegove imovine i porodice. Neophodno je učenje i obuka, posebno zato što oni koji preuzmu postojeći porodični biznis moraju da se suoče sa ograničenjima postojećih investicija i menadžerske prakse, aspekata koje je neophodno razumeti u potpunosti, a to je bez transfera potrebnog znanja koje pružaju eksperti, nemoguće.

Univerziteti su glavni centri za rešavanje problema koji guše ljudski kapital, koji treba investirati u kreiranje dinamičnijeg društva. Međutim, akademski krugovi se obično opiru tome da priznaju naučni status inovativnom radu. Tako je vrlo malo primera akademske inicijative na ovom planu, premda je evidentna potražnja studenata.

Studenti, takođe, traže interdisciplinarnu studiju, što je nažalost koncept koji se ne uklapa u tradicionalne kurseve. Porodični preduzetnik se danas, za razliku od prošlosti ne može ograničiti na to da bude tehnički stručnjak. On ili ona mora biti inženjer, računovođa, psiholog i menadžer, ekonomist i umjetnik. Mladi ljudi to znaju. Oni traže širu viziju, a specifičniju obuku u pogledu porodice, preduzeća i njegove imovine, kako bi se pripremili na suočavanje sa poteškoćama koje ih čekaju u svetu van univerziteta - što važi ne samo za one koji nasleđuju porodični biznis.

Danas biznis i univerziteti ne komuniciraju, odnosno, komuniciraju samo u ograničenom obimu i veoma često koriste međusobno nerazumljive metode izražavanja. Zato nam je potrebna inovacija i u načinu predavanja.

Ali, obnavljanje pristupa nije neophodno samo na akademskom planu. Ovo treba da učini i država, sa zakonodavstvom koje će osnažiti konkurentnost, slobodnu trgovinu, modernizovati privredno pravo, redukovati troškove javne administracije. Potrebno je pozvati i banke, da podrže ulaganja u privredu i rizike koje to nosi.

Da prevaziđe svoja ograničenja - mala firma, nizak stepen kapitalizacije, nedovoljnu internacionalizaciju, ograničeno ispitivanje i inovaciju - proizvodni sistem najpre treba da stvori “najmanju veličinu preduzeća” koja bi bila veća od sadašnje, sposobna da efikasno odgovori konkurenciji u novom domaćem, ali i stranom okruženju.

Ovo je cilj koji porodični biznis ne sme ignorisati, već treba da mu teži, i otvori se za promene, za potrebu da se razvije sistem, identifikuju lokalne potrebe, izvrši ispitivanje, inoviraju procesi i proizvodi, saraduje sa drugim biznisima, asocijacijama, školama i univerzitetima, institucijama. Ovaj cilj treba da podrži i poreski sistem, putem poreskih olakšica i inicijativa usmerenih na koncentraciju.

### **4. PORODIČNI BIZNIS I IZLAGANJE NA SAJMOVIMA**

Proizvodi koje proizvode mnoštvo malih i srednjih kompanija, čija je porodična priroda u velikoj meri uticala na razvoj preduzeća, su do sada već prepoznati kao proizvodi izuzetne izrade i dobrog ukusa. U mnogim takvim slučajevima, doprinosi jednog člana porodice igrao je ključnu ulogu u uspostavljanju renomea kompanije, izazivajući poštovanje kod konkurenata (a ponekad i njihovu zavist).

Primeri radi, kada razmišljamo o proizvodima “made in Italy”, prvo što nam pada na pamet su bez sumnje moda i osobe (članovi porodice) po kojima i kompanije nose naziv (Trussardi, Enrico Coveri, Moschino, Gianni Versace,...). Ipak, mogućnosti ima mnogo više: slavine, menjači za motocikle, i čitav niz proizvoda koji možda nisu tako upečatljivo atraktivni kao Ferrari, ali čija su izuzetna izrada i kvalitet priznati širom sveta.

Koliko bi preduzetnika bilo dobro organizovano i spremno da reaguje u slučaju iznenadne smrti osnivača kompanije? Bojim se, malo njih. Svi preduzetnici moraju da razmišljaju o načinu obezbeđivanja kontinuiranog rada svoje kompanije stvaranjem čvrste organizacione strukture kompanije. Čak i kada se porodična kompanija prodaje, njena organizaciona struktura je ta koja određuje vrednost kompanije, a ne ime vlasnika. Velike međunarodne kompanije, banke i investicioni fondovi ne kupuju imena; oni kupuju porodične kompanije, tj. njihov kapital. U kapital očigledno spadaju i stručnjaci koji rade u kompaniji, i oni će se koristiti za obavljanje preduzetničke delatnosti, što će investirani kapital pretvoriti u profit.

Ime porodičnog biznisa bi trebalo naglasiti isto koliko i sam proizvod, kao vrstu ugovora, koji bi pokazao posvećenost kompanije njenim klijentima i dobavljačima. Čak se i brendovi mogu registrovati u asocijaciji sa prezimenom preduzetnika, možda čak i posvećivanjem posebnog registra porodičnim kompanijama.

Johnson Wax, američki industrijski gigant koji zapošljava skoro deset hiljada ljudi širom sveta, a čiji promet prelazi pet milijardi eura, veoma je ponosan na svoje poreklo i razvoj porodične kompanije: reči "Porodična kompanija" nedavno su dodate njegovom korporativnom imenu. "Nekoliko istraživanja pokazalo je da javnost ima bolji utisak o našoj kompaniji i proizvodima kada zna da je riječ o porodičnoj kompaniji", kaže Fisk H. Johnson, predsednik porodične korporacije. Nedavna svetska kriza koja je zahvatila berze i veliko razočarenje u novu ekonomiju dovodi do povratka tradicionalnih vrednosti i izaziva ponovno interesovanje za porodični posao širom Evrope.

Međunarodni sajmovi mogu predstavljati izuzetnu priliku za razvoj imena kompanije, ali i porodičnog imena. Zato je značajno da član porodice čitavog dana bude prisutan na sajmu, da se sastaje sa ljudima i da generiše dobar osećaj kod posetilaca, koji će se kod kuće setiti tog prijatnog lica i napraviti pozitivnu vezu sa proizvodom.

Za preduzetnika je značajno da bude prisutan i na kolektivnim izložbama koje podržavaju razne asocijacije, poslovni klubovi ili komore. Nije važno da li je preduzeće malo, srednje ili veliko. Važno je biti lično prisutan, jer učešće članova porodice na promocijama, prezentacijama, modnim revijama i sajmovima daje određeni pečat i čini ih jedinstvenim i nezaboravnim.

Centralna ideja jeste kako osmisliti sajamski nastup da ovaj marketinški instrument doprinese pozicioniranju porodičnog preduzeća i negovih proizvoda. Kako učiniti da reka posetilaca, poslovnih i onih koje nazivamo opštom publikom, u našim izloženim uzorcima prepoznaju proizvod koje će naše mišljenje potvrditi kao najbolje u pogledu kvaliteta u svojoj kategoriji, kao najdostupnije, sa najboljim pratećim uslugama.

Sajamski nastup može snažno da podrži reputaciju. Sajamski nastup može da snažno poljulja naša očekivanja u pogledu poređenja atributa naših proizvoda ili usluga sa konkurentskim koje su izloženi pored naših, na susednom štandu.

Specifičan aspekt je izlaganje porodičnih firmi, čije se učešće na sajmovima ne može zamisliti bez ličnog učešća članova porodice. Na taj način poseta štandu porodične firme predstavlja posetu porodici, odnosno postaje neponovljiv utisak druženja sa uspešnima, a često i slavnima. Lično prisustvo članova porodice predstavlja razliku u odnosu na druge porodične biznise i nudi određenu garanciju i svedoči o interesovanju koje ta kompanija pokazuje za određeno tržište.

Prvi korak ka povećanju tržišnog udela jeste izlazak iz senke većih konkurenata konstituisanjem različitosti (dinstinktivne karakteristike) koja poseduje korist potrošaču. Različitost mora biti opipljiva i da je konkurent ne može odmah kopirati. Snabdevanje kupaca sa ozbiljnim razlogom da kupi baš vaš proizvod, a ne onaj od konkurenata, prezentira ubedljivu i značajnu korist, koju stiče korišćenjem vašeg proizvoda (ona ne može biti izmišljena i za nju vi morate imati dokaze, činjenice koje je podržavaju), a koja je dovoljno snažna da pokrene potrošača - životno je pitanje preduzeća!

Konvencionalno tretiranje sajмова kao tek jedne tehnike i instrumenta unapređenja prodaje i lične prodaje marginalizuje sveobuhvatnu poziciju - jedino se sajmovi pojavljuju odnosno mogu se pojaviti u svakoj fazi ili stepenu potrošačevog donošenju odluke o kupovini. Na sajmu postajete svesni da proizvod postoji, stičete znanja o njemu, razvijate sklonost i preferenciju, jer imate neverovatnu mogućnost instant komparacije proizvoda, stičete uverenje i kupujete. Sajmovi bitno skraćuju proces donošenja odluke jer ubrzavaju razvoj odnosa potrošača i proizvoda.

U kreiranju sajamskog nastupa potrebno je izuzetno puno znanja i veštine uložiti sa namerom da on, između ostalog, bude i u funkciji pozicioniranja proizvoda. Potrebno je oprezno ići u bitku za um

naših potrošača, odnosno klijenata, ili, drugim rečima, voditi ovu bitku i pod kupolama sajamskih dvorana.

Značajnu specifičnost u vođenju ove bitke tokom sajamskih dana, ali i u predsajamskoj i postsajamskoj aktivnosti, predstavlja činjenica da su među posetiocima i oni trgovci, klijenti, korisnici i potrošači koji vaš proizvod ne konzumiraju, ne preferiraju, ili čije atribute ne rangiraju dovoljno visoko u odnosu na proizvode vaših konkurenata. Prednost ovog kvalitetnog medija i instrumenta unapređenja prodaje svakako leži i u činjenici da se ove reakciju mogu posmatrati na najneposredniji način što predstavlja osnovu za dalje vođenje vaše bitke za njihov um. Porodično preduzeće ima mogućnost da upravo putem sajamskog izlaganja u značajnoj meri proceni pozicioniranje svojih robnih marki.

## 5. ZAKLJUČAK

U poslednje dve decenije u mnogome je promenjeno shvatanje pojma pozicioniranja kompanija. Ova tematika je danas pretežno diskutovana kroz problematiku brendiranja. Nastup kompanija na sajamskim manifestacijama, kao aspekt pozicioniranja, veoma je bitan za imidž kako kompanije tako i samog proizvoda.

U oblasti sajamske industrije sve veća pažnja se poklanja, kako istraživanjima, tako i edukaciji. Ipak, mnogi učesnici, kao i organizatori sajamskih manifestacija, slažu se da priča nije do kraja ispričana, dok bi neki utvrdili da je priča samo započeta.

Porodični biznis je jedna celina koju čine tri elementa: porodica-firma-imovina. Kada se između porodice, firme i imovine postigne ravnoteža, može se garantovati budućnost porodičnom kapitalizmu. Preduzetničko poznavanje porodičnog biznisa, odnosno znati kako uspešno voditi svoju porodičnu firmu: ključ je uspeha i prosperiteta preduzetnika, njegove imovine i porodice. Neophodno je učenje i obuka, posebno zato što oni koji preuzmu postojeći porodični biznis moraju da se suoče sa ograničenjima postojećih investicija i menadžerske prakse, aspekata koje je neophodno razumeti u potpunosti. Međunarodni sajmovi mogu predstavljati izuzetnu priliku za razvoj imena kompanije, ali i porodičnog imena. Zato je značajno da član porodice čitavog dana bude prisutan na sajmu, da se sastaje sa ljudima i da generiše dobar osećaj kod posetilaca, koji će se kod kuće setiti tog prijatnog lica i napraviti pozitivnu vezu sa proizvodom.

Termin "porodični" retko se koristi u marketinškoj praksi, a ipak je izuzetno fascinantan za potrošača, koji se oseća zaštićenim, uverenim, nikada prevarenim. Čemu, onda, oklevanje? Ne smemo zaboraviti da je porodični imidž taj koji omogućuje nekom brendu da postane vodeće ime na tržištu. Kao i kvalitet, naravno. Preporučujemo uspostavljanje jasne distinkcije između "porodičnih" kompanija i onih koje to nisu, bez obzira na njihove proizvode, i nadamo se da će do nje doći. Sigurnost koja dolazi sa saznanjem da iza brenda stoji stvaran čovek, sa stvarnom porodicom, i da oni zajedno vode posao, nešto je što nas stvarno može dotaći.