

### Promjene koje nosi poduzetnički rast

Unatoč gospodarskim problemima, u Hrvatskoj je već niz godina prisutan trend izrastanja malih poduzetnika u srednje velika i velika poduzeća. Nekad mali poduzetnici po broju zaposlenika i godišnjim prihodima postaju članovi kluba velikih, no rast sa sobom donosi promjene u korporativnoj kulturi i poslovnoj organizaciji...



Strogo formalni odnosi među zaposlenicima boljka su velikih tvrtki

Poduzetnički uspjeh je uvijek medalja s dvije strane. S jedne strane tu je porast prihoda, tržišnog udjela i broja zaposlenika, s druge strane tu su izazovi vezani za upravljanje sada velikom organizacijom.

**U počecima** se sve moglo rješavati entuzijazmom, karizmom i pristupom **'svi radimo sve'** i 'rješavamo probleme u hodu', dok ste svi zajedno u improviziranom uredu za sastanke jeli pizzu u sitnim noćnim satima nakon što ste uspjeli završiti prvi veliki posao za prvog velikog klijenta.

Sada se **komunikacija odjednom odvija** preko dopisa između vaših poslovnica širom zemlje, stvoreni su formalni odjeli, čuju se fraze kao plan i strategija, rast od X posto godišnje i zadovoljstvo specifičnih potreba kupaca prije nego što to napravi konkurencija. Formalna **menadžerska struktura odijelila se od zaposlenika** veličinom ureda, kvalitetom odijela i mjestom na koje parkiraju svoje skupocene aute.

### Promjene u poslovnoj kulturi i organizaciji

Kada se kao osnivač poduzetnik odmaknete sa strane i promotrite ono što ste stvorili, možete zasigurno biti ponosni na sebe, ali isto tako i preplavljeni veličinom onoga što ste stvorili. Mnogi poduzetnici kažu da ih u trenucima takve ekspanzije uhvati i **strah od uspjeha** i problema s kojima se moraju suočiti. **Pitanja s kojima se počinjete** suočavati su brojna:

- Što bi se dogodilo da moja konkurencija učini isto što i ja, samo bolje, brže i jeftinije?
- Kako da zadržim lojalnost svojih kupaca?
- Kako investirati zarađenu dobit?
- Na kojim tržištima i kako ostvariti rast prodaje?

Od faze stihijskih narudžbi, sada imate **stalne klijente** koji od vas očekuju **stalnu kvalitetu**, inovativnost i cjenovnu dostupnost, a ispunjavanje njihovih potreba često je uzrok **stresa**.



Zaposlenici moraju razumjeti što je vaša tvrtka sada i smjera u kojem ide

Osim toga, suočavate se sa situacijom u kojoj **vaše zaposlenike više interesira kada će plaća** i kolika je u odnosu na ostale kompanije, kada će na godišnji odmor i kako da ne rade prekovremeno. Čak ih **iritira vaša namrgođenost i nervoza**.

Mnogi od njih, koji su s vama bili od početaka, **napuštaju tvrtku** jer se više ne prepoznaju u ovakvoj korporativnoj kulturi. Vi sami počinjete primjećivati da su se dogodile promjene koje ne možete riješiti motivirajući ih na stare dobre načine jer, priznali vi to ili ne, rast je sa sobom donio promjenu u korporativnoj kulturi.

Promjena korporativne kulture najprije se očituje u **promjeni vizije tvrtke**. Od one početne 'hajmo postaviti ovu tvrtku na noge' sada razmišljate 'kako da zadovoljim potrebe potencijalnih kupaca kroz kvalitetu, cijenu i inovativna rješenja prije konkurencije'.

Takve promjene neminovno dovode do **nezadovoljstva onih zaposlenika s kojima ste započeli** stvaranje kompanije, jer mnogo njih još uvijek razmišlja u stilu početne vizije, koja je sa sobom nosila jednu dozu neformalnosti, entuzijazma i slobode.

Sve promjene koje počnete uvoditi imaju odlike tzv. **formalne korporativne kulture**, od novih tehnologija, formalizirane komunikacije, inzistiranja na kvaliteti, troškovnih ušteda i slično, a u njima izazivaju otpor. Otpor izaziva neminovne trzavice i stvara se klima nepovjerenja, ali i nemotiviranosti koja proizlazi iz neprepoznavanja sebe u promijenjenim poslovnim uvjetima.

Isto tako, nova vizija stvorila je i nešto što prije niste imali, a to su formalni financijski operativni i strateški ciljevi. Znae da **vizija sama po sebi ne znači mnogo** ako nije pretočena u jasne, numerički iskazane pokazatelje.

Vašu kompaniju počinjete gledati kroz pomno planiranje u kratkom i dugom roku, gdje izreke poput 'lako ćemo i nekako ćemo' zamjenjuju analize, pokazatelji profitabilnosti, rentabilnosti, likvidnosti, procjene prodaje po proizvodima, tržištima i slično.

Takvi ciljevi zahtijevaju zapošljavanje **drugačijeg profila stručnjaka** od onih koji su s vama od prvog dana. Stariji zaposlenici obično ih doživljavaju kao neinventivne birokrate, 'odijela' i karijeriste koji se identificiraju s kompanijom dokle god to odgovara njihovim financijskim interesima.

Novi stručnjaci neminovni su dio onoga što se naziva formalna organizacijska struktura, koja sa sobom donosi stvaranje formalnih odjela, od marketinga, računovodstva, prodaje, do upravljanja ljudskim resursima i ostalog.

Ovo je vrlo **bitan proces za kompaniju**, koji joj omogućuje specijalizaciju i rutinizaciju procesa kroz stvaranje operativnih procedura. Za poduzetnika koji iz stihije prelazi u dnevni suodnos s kupcima stvaranje operativnih procedura olakšava i ubrzava obavljanje poslova, osobito kada je podružnica puno i kad su razbacane širom zemlje.

Međutim, pripazite da kroz neminovne promjene ne stvorite korporaciju koju ni sami nećete moći prepoznati. Pod time mislimo na inertnog hijerarhijskog monstura, od kojega ste kao pravi poduzetnik pobjegli na vrijeme, uspostavljajući svoju privatnu tvrtku!



**Ne dopustite da rast vaše tvrtke vodi otuđenju među zaposlenicima**

**Rutina i specijalizacija** koliko god da su dobre toliko izazivaju fenomen vrlo dobro poznat kao inercija. To je vjerovanje da ćete postojećim proizvodnim, tehničkim i tehnološkim rješenjima te znanjima koja posjedujete u firmi moći riješiti poslovni problem za koji je potrebno novo, inovativno rješenje. Zapravo ste inovativno razmišljanje kojim ste i stekli početni uspjeh i započeli svoj rast i razvoj zamijenili rigidnom odanošću statusu quo.

### **Ostanite inovativni**

Ono što je bitan faktor u gotovo svim situacijama poslovnih promjena je prenošenje nove vizije i strategije svim zaposlenicima u kompaniji i održavanje inovativne atmosfere. Naprimjer, tvrtka 3M je stavila u opise poslova svih znanstvenika da 15 posto svog radnog vremena moraju provesti eksperimentirajući u području od svojeg osobnog izbora!

Isto tako, njegujući atmosferu poduzetništva **okrenutog ljudima**, vrata top menadžmenta su uvijek otvorena individualnim inovativnim rješenjima. Njeguju kulturu pričanja priča, čak i kada prezentiraju strateške planove jer smatraju da natuknice mogu biti pogubne za ostvarivanje planova...

“ Zaposlenici će vas rado slijediti ako im omogućite da se prepoznaju u promijenjenom smjeru kretanja i osjete da su njihovi individualni napori direktno vezani za opće strateške smjernice kompanije, da su cijenjeni, potrebni, prihvaćeni. ”

Vaši zaposlenici moraju **razumjeti ono što je vaša tvrtka sada i kojim smjerom ide**. Za to vam, naravno, trebaju jednostavni i jasni ciljevi i put kako do njih doći.

Najlakši način za to je komunikacija sa što manjim segmentima u kompaniji (npr. **odjelima ili timovima**), kako bi se **lakše prenijela vizija** i prikazala veza između pojedinačnih napora zaposlenika i vaše vizije. Osim toga, na taj način pokazujete da vam je zaista stalo do svakog zaposlenika i pridajete mu važnost koja je bitna za stvaranje korporativnog identiteta.

Primjer izvrsne poslovne komunikacije zasigurno je tvrtka Asea Brown Boweri. Kako su u toj uspješnoj tvrtci savladali teškoće na putu od male tvrtke do giganta, pročitajte **ovdje**.

Zaposlenici će vas rado slijediti ako im omogućite da se prepoznaju u promijenjenom smjeru kretanja i osjete da su njihovi individualni napor direktno vezani za opće strateške smjernice kompanije, da su cijenjeni, potrebni, prihvaćeni.

Piše: **Ratka Jurković**,  
direktorica i konzultantica norveško-hrvatske kooperacije konzultanata [Svan Consulting](#)

## Izvrсна poslovna komunikacija u Asea Brown Boweriju

Primjer za dobru poslovnu komunikaciju u situaciji velikih promjena je bivši izvršni direktor (CEO) velikog energetske giganta Asea Brown Bowerija (ABB), Percy Barnevik. Kada je preuzeo vodstvo netom spojenih Asee i Brown Bowerija, bio je to globalni golijat vrijedan oko 13 milijardi dolara, s birokratskom hijerarhijskom strukturom i neprilagođen za drastične promjene na energetske tržištu krajem 80-ih godina...



Svi za jednoga, jedan za sve...

Potražnja za velikim energetske projektima je drastično opala, a tržišni kolač se dijelio između 12 jakih konkurenata. Malo ljudi je ABB-u, čija je dobit prije poreza iznosila samo 1,5 - 2,5 posto prodaje, davalo priliku za opstanak na tako surovom tržištu.

Međutim, Barnevik je svojim poduzetničkim stilom vođenja uspio napraviti malo čudo - **pokrenuti ogromnog giganta** i učiniti ga vodećim igračem na energetske tržištu.

Njegov liderski stil bazirao se na decentralizaciji, individualnoj odgovornosti za poslovne rezultate i što manje hijerarhijskih nivoa za gotovo 1.300 kompanija lociranih u 140 zemalja.

Svoje **vrlo visoke strateške ciljeve** (povrat uloženog kapitala sa 11,8 na 25 posto i operativna dobit sa 4,8 na 10 posto) i jasnu viziju (globalni lider – najkonkurentnija, najkompetentnija, tehnološki najnaprednija i najkvalitetnija elektroinženjerska kompanija na svijetu) **iskomunicirao je** zajedno s članovima uprave svim kompanijama širom svijeta.

Ne samo da je **prenio globalnu stratešku viziju**, nego je i objasnio što to konkretno znači za svaku kompaniju i gdje je njezino mjesto u globalnoj strateškoj matrici. Barnevik je jednom u šali rekao da je više dana u godini provodio u zraku na visini od 10.000 metara, nego na zemlji.

Vrijednosti iza kojih je ABB stajao nisu bile samo lijepa fraza u godišnjem izvještaju. One su bile dio priručnika pod nazivom 'ABB misija, vrijednosti i poslovna politika', koja se još nazivala i 'poslovnim Biblijom'. Taj su priručnik menadžerske strukture bile obavezne raspraviti **sa svakim zaposlenikom** u njihovoj matičnoj kompaniji te ga koristiti prilikom planiranja investicijskih i ostalih strateških projekata.

Isto tako, kako bi stvorio povezanost između tolikog broja kompanija širom svijeta, osnivač je **funkcionalne savjete** sa zadaćom identificiranja i transferiranja najboljih praksi u kompanije širom svijeta.

U tim savjetima sjedili su menadžeri iz regionalnih i lokalnih kompanija, čime su iz prve ruke mogli vidjeti svoju ulogu u globalnim ciljevima kompanije. Isto tako su predsjednici lokalnih kompanija postajali članovi uprave ostalih lokalnih kompanija širom svijeta, što im je davalo **uvide u poslovanja ostalih** kompanija unutar sustava.

Iako je ABB primjer jednog globalnog giganta, Barnevik je zasigurno primjer poduzetnika unutar jednog velikog sustava, iz čijeg se poduzetničkog načina upravljanja kompanijom puno može naučiti.