

# Umijeće postanka i opstanka na vodećoj poziciji

Za kompanije koje su tržišni predvodnici nema opuštanja. Naprotiv, uvijek moraju biti usredotočene na operativnu izvrsnost jer je to jedini način da opstanu na vodećoj poziciji

Piše: Ana Ivanović

**A**ktualni uvjeti poslovanja svakoj tvrtki postavljaju velik izazov: kako opstati na tržištu? Kompanijama koje su postale tržišni lideri poslovni je cilj još i opstanak na tržišnoj leaderskoj poziciji. Čak i tržišni lideri imaju bolja i lošija razdoblja, pa kad oni na korporativnom vrhu primaju jasne signale poput, primjerice, pozitivnih kvartalnih poslovnih rezultata kojima se postižu ciljevi iz poslovnih planova, to ne znači da se mogu opustiti. Kompanije koje su tržišni predvodnici u branšama ili nišama ne mogu si priuštiti opuštanje, nego uvijek moraju biti usredotočene na operativnu izvrsnost jer je to jedini način da se opstane na toj poziciji. Tržišni lideri znaju kako će prebroditi krizna razdoblja, a za to imaju pripremljene različite scenarije koji ih drže na vrhu do trenutka kad tržište krene prema stabilizaciji ili uzlaznom putanju. Posebice dok predviđaju da se tržište, primjerice, još neće potpuno oporaviti ili da neće brzo ponovno uzletjeti, uz nadasve važnu kvalitetu proizvoda i usluga, poseban je segment na kojem razvijaju poslovnu izvrsnost usredotočenost i predanost njihovih zaposlenika. To potvrđuju i naši sugovornici iz Ericssona Nikole Tesle, Elektrokontakta i Dalekovođa.

Sve teži uvjeti poslovanja do-

datno potenciraju ionako žestoko konkurentsko natjecanje i sve brojnije zahtjeve kupaca, smatra mr. Gordana Kovačević, predsjednica Uprave Ericssona Nikole Tesle. Ona kaže da nije riječ o 'specifičnosti našeg tržišta ili naše pozicije, nego o globalnim trendovima i poslovnim procesima, pa zato kompanije, da bi zadržale svoje mjesto na tržištu, moraju kontinuirano raditi na svojoj poslovnoj i operativnoj izvrsnosti, i to na svim područjima svog poslovanja'.

## Cilj je samo jedan

Ericsson Nikola Tesla, kao regionalni lider u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama te najveći hrvatski izvoznik znanja, dobro poznaje tehnološke i poslovne trendove te područja budućeg rasta, pa čak i u kriznim vremenima, tvrdi ona.

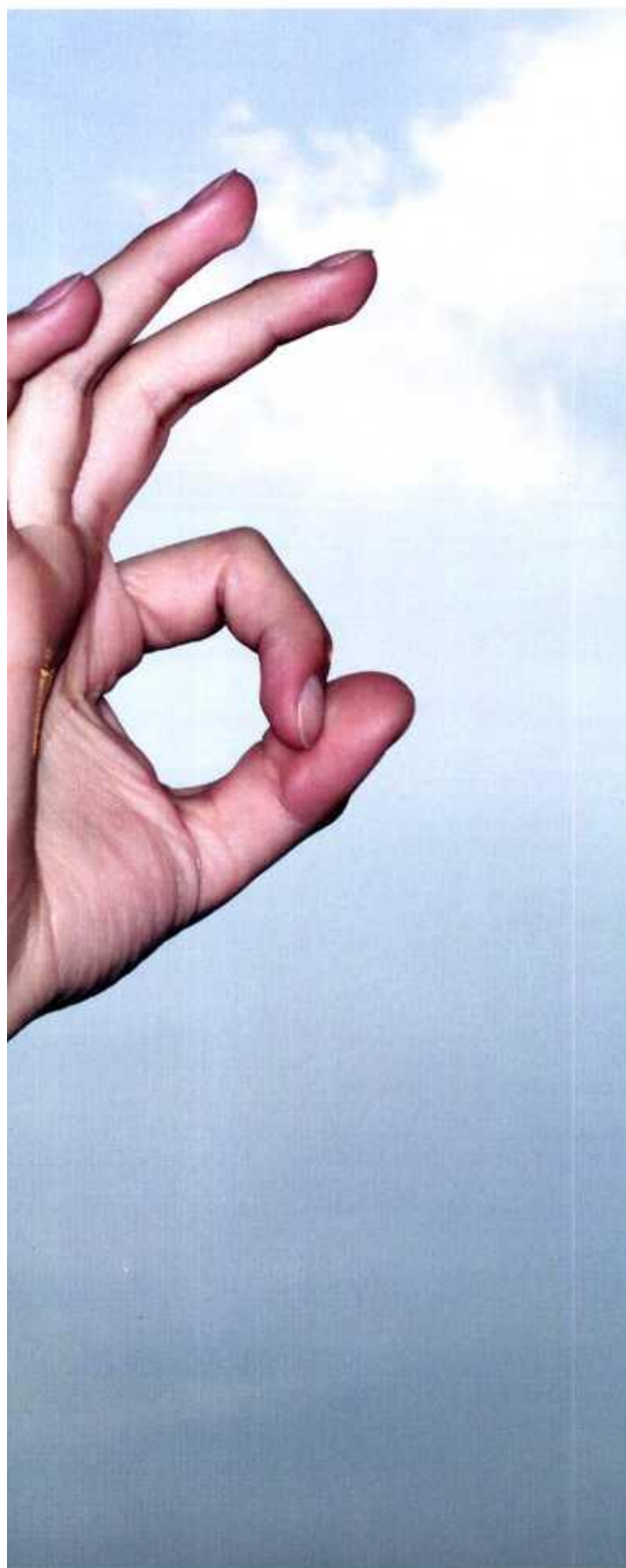
- Scenarija uvijek ima nekoliko, i njih se razmatra kao sastavni dio našeg ciklusa razvoja strategije kompanije za sljedeće razdoblje. Dio tog strateškog promišljanja odnosi se i na sve naše ključne indikatore poslovanja željene pozicije te sva ostala važna područja poslovanja. Cilj je jedan - kako ostati u društvu uspješnih kompanija sa zadovoljnim zainteresiranim stranama? Ukratko, treba širiti poslovne segmente, tržišta i pronalaziti nove kupce, poticati inovativnost, nuditi nove usluge i

rješenja koja pridonose troškovnoj učinkovitosti i efikasnosti ljudi i organizacija; treba prepoznati i poticati razvojno-istraživačke projekte, povezivati različite industrije i zajednički nastupati na tržištima uz snažniju potporu naše gospodarske diplomacije. Poveznica svih tih aktivnosti su ljudi, jer u ovako kriznim vremenima do izražaja dolazi istinsko vizionarstvo i liderstvo, fleksibilnost pojedinih organizacija, njihova snalažljivost u izvanrednim okolnostima, predanost kupcu i njegovim zahtjevima, kvalitetni proizvodi i rješenja te povjerenje ljudi u kompaniju i njezin menadžment - kaže Kovačević.

U našem poslovnom okruženju, navodi ona, sve se više govori o potrebi poticanja inovativne kompanijske kulture kao preduvjeta za globalnu konkurentnost. Smatra da je također pozitivno što imamo kvalitetno obrazovane mlade ljude koji mogu biti točka diferencijacije u odnosu na druge zemlje, a tu ponajprije misli na tehničke fakultete poput zagrebačkog FER-a ili splitskog FESB-a čiji se studenti nakon diplomiranja zapošljavaju u Ericssonu i uspijevaju bez većih problema konkurirati na svjetskom tržištu radne snage.

- Za postizanje i održanje poslovne izvrsnosti u našem području djelovanja nužni su zadovoljni kupci i partneri te motivirani zaposlenici čija snaga proi-





**Gordana Kovačević, Ericsson Nikola Tesla:** - Za postizanje i održavanje poslovne izvrsnosti prijeko su potrebni zadovoljni kupci i partneri te motivirani zaposlenici



**Vladimir Ferdelji, Elektrokontakt:** - U općim ciljevima i strategiji ne razlikujemo se od konkurencije, ali se razlikujemo po uspješnoj realizaciji ciljeva i strategije



**Luka Miličić, Dalekovod:** - Izazovi su vezani uz produktivnost i profitabilnost te uz kontrolu dinamike poslova i troškova, a za konkurentnost je presudan kadar



**Darko Tipurić, Ekonomski fakultet u Zagrebu:** - Poslovna izvrsnost je strateški alat i ako kompanija želi povećati profit, mora postati bolja i brža od konkurencije

zlazi iz ukupnosti lokalnog, regionalnog i globalnog intelektualnog potencijala te kumuliranog znanja podržanog tehnološkim liderstvom. To je najbolji odgovor koji u ovim teškim vremenima Ericsson Nikola Tesla može ponuditi kako bi zadržao svoje mjesto na poslovnom zemljovidu svijeta. Samo kvalitetno vođena kompanija sa stabilnim financijskim pokazateljima i profitabilnošću može svojim interesnim skupinama osigurati prosperitet i u budućnosti. To je i razlog zašto nam je jako važno zadržati istu razinu profitabilnosti, svoje razvojno-istraživačke i ostale ekspertne centre znanja, inovativnu i motivacijsku kompanijsku kulturu te svoju izvoznu orijentaciju. Upravo je u tim područjima odgovor na pitanje gdje su prostori za dokazivanje poslovne i operativne izvrsnosti - objašnjava Gordana Kovačević.

#### Kvalitativne razlike

Upravljanje poslovnim izvrsnošću način je na koji zagrebački Elektrokontakt godinama održava svjetsku konkurentnost u proizvodnji regulatora energije i štapnih regulatora, elektroničkih spo-

jeva koje se ugrađuje u stakleno-keramičke kuhinjske štednjake. U njemu se na godinu proizvede 15 milijuna regulatora energije i 18 milijuna štapnih regulatora ugrađenih u gotovo svaki treći štednjak na svijetu. Iako je riječ o uskoj tržišnoj niši, u njoj Elektrokontakt drži 35 posto svjetskog i 80 posto europskog tržišta. Ta tvornica zapošljava 1.350 radnika i posluje u strateškom partnersvu s njemačkim koncernom EGO-om. Kao što kaže predsjednik Uprave Elektrokontakta Vladimir Ferdelji, poslovanje odlikuju 'visoke serije i dostignuta visoka automatizacije i kompjuterizacije uz pomoć vlastitoga kadra'.

- Elektrokontakt se u općim ciljevima i strategiji ne razlikuje od konkurencije, ali razlikuje se po uspješnoj realizaciji ciljeva i strategije zahvaljujući kompetentnoga kadra. Naše cijene nisu najniže, ali kupci su prepoznali kvalitetu naših proizvoda kao najvišu. Imamo njemačke proizvode napravljene na hrvatskoj tehnologiji i ta nas je si-nergija učinila najkonkurentnijima na svijetu. Poziciju tržišnog lidera u globalnim razmjerima u uskoj niši zauzeli smo primjenom vi-



sokih tehnologija, no sve automatske linije konstruirane su i izradene u Elektrokontaktu, konstruirali su ih tvornički inženjeri, a izradili alatničari. Elektrokontaktova je prednost u tome što takvu proizvodnju nije lako preseliti tamo gdje je jeftinija radna snaga, pa nas to štiti od konkurencije s Istoka - objašnjava Ferdelji.

#### Rokovi i kvaliteta

Poziciju najboljeg dobavljača moguće je, zaključuje, održati samo stalnim rastom kvalitete. U Odjelu za upravljanje kvalitetom primijenili su metodologiju Balanced Scorecard, a njihov najveći izazov, s obzirom na to da su proizvodna izvozna tvrtka, vezan je uz precijenjeni tečaj.

Unatoč velikim promjenama u

okruženju i organizaciji Dalekovod je tijekom tranzicije zadržao stabilnost u poslovanju i posljednjih je godina na domaćem tržištu dodatno osnažio poziciju lidera u gradnji dalekovoda i transformatorskih stanica, a istodobno je i jedna od vodećih svjetskih tvrtki za proizvodnju ovjesne i spojne opreme. Predsjednik Uprave Dalekovoda Luka Miličić napominje da su najvažnija obilježja kompanije kvaliteta proizvoda i usluga, transparentnost i sposobni kadrovi.

- Kao lider na tržištu morate se ponašati u skladu s onim što promovirate, a to su prije svega transparentnost i poslovanje u ugovorenim rokovima s naglaskom na kvaliteti proizvoda i usluga. Dalekovod je postao član UN Global Compacta i ima vlastiti Kodeks korporativnog upravljanja, što je

dokaz koliko nam je stalo do transparentnosti. S obzirom na to da svaka organizacija počiva na svojim zaposlenicima i da je stalno educiranje kadra nužan preduvjet za kvalitetno praćenje zahtjeva tržišta na kojima ste zastupljeni. Dalekovod ulaže mnogo u obrazovanje svojih ljudi koji svojim sposobnostima, znanjem i vještinom podupiru sve promjene koje se događaju.

#### Cijena (ni)je presudna

U tom se smjeru strateški razvija kompetencija zaposlenika kao izvora možda naše najvažnije konkurentske prednosti - kaže Miličić, dodajući da se Dalekovod u posljednje vrijeme uključuje u gradnju sportskih objekata i intenzivnije radi na projektima željeznica, što je način prilagodbe za-

htjevima tržišta.

Miličić napominje da su izazovi tvrtke vezani uz produktivnost i profitabilnost i uz kontrolu dinamike poslova i troškova. Kad je riječ o konkurentnosti, zbog koje tvrtka dobiva poslove od Islanda do Afrike, Miličić kaže da je presudan Dalekovodov kadar, a to znači da ima sve, od jakog projektnog biroa, radnika koji rade na proizvodnji stupova i ovjesnog materijala do montažera.

- Mnoge smo poslove u posljednje vrijeme dobili u konkurenciji s najjačim svjetskim tvrtkama, i to na vrlo zahtjevnim tržištima poput Norveške, Kazahstana, Albanije. U Albaniji se prijavilo deset tvrtki, a samo su se dvije uspjele pretkvalificirati za natječaj. Na Islandu smo bili 30 posto skuplji od Nijemaca. Ali ondje pred komisijom polazete, kao na fakultetu, kompletnu gradnju: što ćete raditi, kako ćete raditi, koliko ćete i kako plaćati ljude i koliko su zadovoljni. Za posao koji smo dobili u Norveškoj, za koji se javilo osam tvrtki, dva je dana naših šestoro ljudi šest sati sjedilo za stolom i odgovaralo na njihove upite. I kad su to 'položili', dobili smo posao. Znači, morate imati znanje, morate imati ime, držati se rokova i biti kvalitetni - zaključuje Miličić. ■

## Preduvjeti opstanka na liderskoj poziciji

Prema ocjeni dr. Darka Tipurića, profesora na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, ključ je uspjeha svakog poduzeća u borbi protiv konkurencije na području upravljanja cjelovitom kvalitetom (Total Quality Management) koju osigurava primjena tzv. modela izvrsnosti poslovanja. Poslovna izv-

rsnost strateški je alat koji se može upotrijebiti da bi se ubrzao rast kompanije i zadovoljili svi sudionici u poslovnom procesu, kaže Tipurić, pa ako kompanija želi povećati prihode i profit, mora postati bolja i brža od konkurencije. To znači da mora staviti u pogon sve svoje snage i znanja te što

prije i što više primjenjivati najnovije pristupe, modele i alate. Odatle proizlazi da za opstanak na tržišnoj liderskoj poziciji sve važniji postaju, osim financijskih pokazatelja, razni pokazatelji razvoja važnog za budućnost kompanije, a neki od njih zadovoljstvo su kupaca i zaposlenih.