

LJUDI SU POKRETAČKA SNAGA SVAKE ORGANIZACIJE

Istina je da talente privlače one poslovne organizacije koje imaju karizmatične lidere, poticajnu organizacijsku kulturu, najrazličitije povlastice i kompenzacije ili prestižne edukacijske programe. No, koliko će dugo perspektivni talenti ostati u trgovinskom poduzeću ponajviše ovisi o njihovim odnosima s neposrednim rukovoditeljima (supervizorima). Unatoč sveopćem glorificiranju umjetne inteligencije i algoritamskog promišljanja, valja vjerovati da će senzibilitet za radne uvjete i ljude, te oslobađanje ljudskog talenta još dugo ostati ključni prioriteti vođenja



i suradnicima u timu. Kako sama kaže, veliki dio svakodnevnih operativnih provede na tjednim kolegijima po odjelima kao i sastancima s voditeljima pojedinih funkcija (nabava, računovodstvo i dr.) i regionalnim voditeljima. Na godišnjoj razini sudjeluje u organizaciji različitih edukacijskih radionica i team buildinga, te druženja s poslovnim partnerima. Smatra da je vrlo važno biti među zaposlenicima i komunicirati otvoreno u svim situacijama, posebice onim kriznim kada ljudi iskreno iznose svoje probleme ili predlažu poboljšanja i rješenja pojedinih poslovnih izazova. Očito je da Natašina, kao uostalom nijedna druga iole veća suvremena trgovinska organizacija, ne smije ovisiti o samo jednom čovjeku! Svemoć glavnog izvršnog direktora ili predsjednika uprave, često je za pravo nemoć da išta sam promijeni. Pa ipak, poznate su izjave poput: "Nema smisla ići dalje s projektom inovacije ako ne uključimo predsjednika uprave" ili: "Ništa se značajnije neće ostvariti ako promjenu ne prezentiramo upravi". Navedena razmišljanja nisu znakovita samo za zaposlenike na nižim razinama, već i za visokorangirane menadžere.

KAKO ZADRŽATI TALENTE?

Istina je, doduše, da talente privlače one poslovne organizacije koje imaju karizmatične lidere, poticajnu organizacijsku kulturu, najrazličitije povlastice i kompenzacije ili prestižne edukacijske programe. No, koliko će dugo perspektivni talenti ostati u trgovinskom poduzeću ponajviše ovisi o njihovim odnosima s neposrednim rukovoditeljima (supervizorima). Istraživanja potvrđuju da u samo 12 posto slučajeva ljudi odlaze zbog nezadovoljstva kompenzacijama, a u 68 posto slučajeva su podređeni razočarani svojim neposredno nadređenim menadžerima. Ovi izazovi potiču menadžment trgovinskog podu-

68%
ljudi odlazi IZ TVRTKI jer su RAZOČARANI menadžerima

M oja vrijedna prijateljica i suradnica Nataša je već 28 godina direktorica trgovačkog lanca koji ima više od 700 zaposlenih u 180 prodajnih mjesta i bilježi ukupne prihode veće od 400 milijuna kuna. Kada sam je nedavno pitao koja je tajna njenog menadžerskog uspjeha, odgovorila mi je da radi posao koji voli i da je to njeno najveće osobno i poslovno postignuće! Krasno i jednostavno rečeno, zar ne? Najviše je ispunjavaju zadaće planiranja novih akvizicija i unaprjeđenja poslovnih procesa, te komunikacija s poslovnim partnerima, kolegama

Najvažnije osobine vođe strateških promjena u trgovinskim organizacijama

Emocionalna zrelost	Intelektualne sposobnosti
upravljanje samim sobom (samokontrola)	snaga logičnog zaključivanja
objektivno gledanje na stvari	dobro pamćenje
sposobnost upravljanja kompleksnošću	kontinuirano učenje
	znanje o novim trendovima, tehnologijama i digitalnim promjenama
Poduzetnički duh	Interpersonalne sposobnosti
pokretljivost (agilnost)	učinkovitost u odlučivanju
odvažnost	sposobnost delegiranja
upornost	timski pristup upravljanju

Izvor: Perkov, D.; obrada prema Jansen (1998.)

zeća da poduzme sve kako bi pribavio, privukao, nagradio, razvio, motivirao i zadržao ljude koji će pružiti izvrsnost performansi. Unatoč sveopćem glorificiranju umjetne inteligencije i algoritamskog promišljanja, valja vjerovati da će senzibilitet za radne uvjete i ljude, te oslobađanje ljudskog talenta još dugo ostati ključni prioriteti vođenja. Slovenski menadžer Sandi Češko, suosnivač grupacije Studio Moderna (višekanalna prodaja i Top-Shop prodavaonice opreme i proizvoda za kućanstvo!) kaže da se okružio velikim talentima koji su "pametniji od osnivača". Osnazio ih je ulaganjem u informacijske tehnologije tvrdeći da oni sada upravljaju ovim poduzećem. I naša direktorica Nataša smatra da je osnaživanje suradnika putem učinkovitog delegiranja (prijenos zadaća, ovlasti i odgovornosti na nižu hijerarhijsku razinu!) neophodno motivacijsko sredstvo i preduvjet menadžerske produktivnosti. Dodaje da su "učinkovito delegiranje i kontroling alati koji vode ka uspjehu". Koristeći spektar vještina i različitih pristupa, uzorni vođe grade snažne mreže podrške i okupljaju različite znalce oko zahtjevnih projekata održavajući njihovu usredotočenost i energiju.

PROMJENA, PRILAGODBA, EKSPANZIJA

Do dubljih se promjena u trgovinskim organizacijama ne dolazi bez kontinuiranog učenja i osobnog razvoja kompetencija. To je posebice važno u digitalno doba kada se od e-lidera zahtijeva ravnoteža između znanja o novim trendovima i tehnologijama, sposobnosti upravljanja kompleksnošću poslovanja, analiziranja velike količine podataka i fokusa na pojedinca. Digitalna je transformacija mnogo više od uređaja jer uključuje duboke promjene stila vođenja, ali i pristupa operativnim procesima. Prema Nataši, sadržaj se njenih dnevnih operativnih zadaća u proteklih 20-30 godina bitno promijenio. Danas se svakodnevno upravljanje u trgovinskoj organizaciji svodi ponajviše na komunikaciju s poslovnim partnerima i analizu dnevnih izvještaja te definiranje i delegiranje kratkoročnih poslova i ciljeva. Ona oko 50 posto radnog vremena prosječno utroši na operativne zadaće (no, radni dan više ne traje 8-10 sati, nego se u pravilu protegne na 12 sati i dulje). Preostalo dnevno vrijeme posvećuje budućnosti.

Agilne trgovinske organizacije trebaju agilne menadžere, mentalno i praktično prilagodljive digitalnom svijetu

Do dubljih se promjena u trgovinskim organizacijama ne dolazi bez kontinuiranog učenja i osobnog razvoja kompetencija

Osim ključnih ciljeva za tekuću poslovnu godinu, čija se realizacija prati svakoga dana i eventualno se poduzimaju korektivne mjere, dugoročni joj je cilj konstantno unaprjeđenje poslovnih procesa i kontrolinga. Svakodnevno planira razvoj tj. širenje maloprodajne mreže tako da često nakon dnevne operative odlazi na teren u obilazak potencijalnih pozicija za širenje, kontrolu postojeće mreže s regionalnim voditeljima ili na sastanke s izvođačima radova i projektantima oko preuređenja postojećih prodajnih mjesta. U suradnji sa svim odjelima u njenoj trgovinskoj organizaciji uspješno su digitalizirali sve procese bez otpora ljudi.

OPSTANAK U TEŠKIM OKOLNOSTIMA

Očito, agilne trgovinske organizacije trebaju agilne menadžere, mentalno i praktično prilagodljive digitalnom svijetu (a ne više analognom)! Organizacija koja nema dovoljno kapitala može ga posuditi ili ako nije dovoljno velika može se udružiti. Ona pak koja nema kompetentno vodstvo, gotovo da nema šansu preživjeti (posebice ne u našoj zemlji). Naime, domaća maloprodaja, proizvodnja i cjelokupno hrvatsko gospodarstvo gube na konkurentnosti pred globalnim igračima. Teški utezi su nam nestabilna porezna politika, velika administrativna opterećenja realnog sektora te porast troškova radne snage i energenata. Posebno ozbiljan problem predstavlja starenje i smanjenje stanovništva te izumiranje manjih ruralnih naselja. S obzirom na to da je maloprodaja trgovačkog lanca Gavranović pozicionirana velikim dijelom u manjim ruralnim naseljima gdje su posebno izraženi negativni demografski trendovi, direktorica Nataša Stavljenić strahuje da će dio njihovog tržišta jednostavno nestati. Ipak je uvjeren da će kao članica NTL-a njena organizacija (kao i ostale unutar trgovinskog udruženja) dugoročno pronaći rješenje i model za opstanak u nekom obliku kapitalnog povezivanja.



Dr. sc. Davor Perkov
Perkov savjetovanje
perkovsa@vip.hr

Ovaj tekst autor je priredio za "Ja TRGOVAC" na temelju svoje novoobjavljene knjige-uspjehnice "Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba" koja je dostupna u maloprodajnoj mreži "Narodnih novina".
Za ovo djelo je osnivač i direktor jedne domaće kontrolne kuće od 60 zaposlenih, kao polaznik edukacijskog seminara autora izjavio: "Ne znam kako sam uopće 27 godina bez ove sjajne knjige profesora Davora Perkova uspio voditi i razvijati svoju tvrtku!"