



Prof.dr.sc. Davor Perkov
Perkov savjetovanje d.o.o.

Strateško planiranje Menadžeri lideri

JA TRGOVAC, br. 40, studeni/prosinac2014.str. 60-61

Preuzeto s: <http://www.jatrgovac.com/2014/12/stratesko-planiranje-menadzери-lideri/>

Krah hrvatskog trgovačkog lanca Pevec i njegov postupni oporavak, preuzimanje Mercatora (od strane Agrokora) ili ekspanzija online trgovina H&M-a i britanskog Nexta, ilustriraju koliko je važna funkcija vođenja.



Različite tendencije u okruženju i na tržištu zahtijevaju drukčije reakcije trgovinskog poduzeća. Iako bi stoga svakodnevno trebali biti zaokupljeni budućim vremenom, mnogi se odgovorni menadžeri u trgovini neobjašnjivo ponašaju u duhu izjave Scarlett O'Hara u slavnom filmu "Zameo ih vjetar": "O tome ću misliti sutra. Sutra je novi dan." No, najnovija istraživanja pokazuju da promišljanju o budućnosti menadžeri posvećuju svega 14 minuta u prosječnom radnom danu! Želimo kazati kako su sudbinska pitanja za trgovinsko poduzeće vezana uz pojam vođenja (leadershipa), a briga o poslovnim procesima uz pojam upravljanja (managementa). Prema općem kontingentno-teorijskom

modelu, vođenje je usredotočeno na povećanje razine efektivnosti poslovanja, temeljenog na međutjecaju menadžmenta i okruženja tj. na "činidbu pravih stvari" (npr. otvaranje vlastite prodajne mreže na novom tržištu).

S druge strane, operativno upravljanje procesima teži povećanju razine efikasnosti poslovanja putem međuzavisnosti resursa poduzeća i menadžmenta, tj. "činidbom stvari na pravi način" (npr. organizacija rada i prilagodba obavljanja operacija lokalnim specifičnostima novog tržišta).

VOĐENJE vs. UPRAVLJANJE

Kada menadžer igra ulogu vođe smatra se uspješnim onda kada poslovna jedinica koju vodi ili poduzeće u cjelini, čine stvari na drukčiji i konkurentski način, a zaposlenici promijene svoje ponašanje kako bi postigli najvažnije i dugoročne poslovne ciljeve.

Tome nasuprot, kada menadžeri vode operacije, o uspjehu govore onda kada se poslovni procesi provedu na vrijeme, u okviru planiranog proračuna i uz ostvarenje pragmatično isplaniranih ciljeva. Ova dihotomija počiva na različitim polaznim pristupima i ciljevima što poslovna zajednica često suštinski ne shvaća. Problem je što menadžeri ne žele ili ne znaju istodobno igrati zahtjevnu ulogu homo duplexa: vođe i izvršnog operativca.

Kada neposredno prije otvaranja trgovačkog centra IKEA na istoku Zagreba, vlasnik Emmezete istodobno odluči proširiti prodajnu mrežu, ali i zaključiti poslovanje Kike u Hrvatskoj da bi adekvatnije parirali švedskom lancu, onda je riječ o sjajnom primjeru vođenja. Naravno, ishod je neizvjestan što su na našem tržištu već iskusili Bricostore, Baumax ili OMV. Kraha hrvatskog trgovačkog lanca Pevec i njegov postupni oporavak, preuzimanje Mercatora (od strane Agrokora) ili ekspanzija online trgovina H&M-a i britanskog Nexta, ilustriraju koliko je važna funkcija vođenja.

Veliki broj trgovinskih organizacija je danas u problemima jer su rukovoditelji previše zaokupljeni upravljanjem poslovanjem, a premalo vodstvom. U najmanju ruku se stoga čini da bi menadžeri – poput boga Janusa s dva lica – morali imati dva divergentna pristupa pri vođenju trgovinske organizacije. Čuvajući jednom rukom usklađeno funkcioniranje postojećeg sustava poslovnih procesa, s drugom bi rukom istodobno trebali stvarati uvjete pod kojima će njihovi suradnici/zaposlenici pozitivno reagirati na događaje i trendove u vanjskoj okolini. Dva obilježja pobjedničkog vođenja jesu ambiciozni ciljevi za postignuće kojih je potrebno vrhunsko umijeće motiviranja, ali i natprosječna operativna djelotvornost.

Menadžeri trebaju igrati zahtjevnu ulogu homo duplexa: vođe i izvršnog operativca

SNAŽNO VODSTVO

Vođenje je kompleksan, moralni odnos među ljudima, utemeljen na povjerenju, obvezi, predanosti, osjećajima i sudioništvu u viziji perspektivne i pozitivne budućnosti. Dok su jaki brendovi magnet za potrošače, snažan vođa privlači zaposlenike i druge dionike. Uspijeva pretvoriti maštu u zbilju, postići ciljeve provodeći promjene, ne zapada u letargiju i pesimizam, razmišlja kreativno i out of the box, razumije proces, faze i otpore promjenama, te stvara još bolje sljedbenike od sebe.

Znate li priču o samuraju Nobunagi? Odlučio je napasti nadmoćnog neprijatelja i vjerovao da će pobijediti. No, njegovi vojnici su bili preplašeni. Zato se prije bitke uputio u svetište Shinto i kazao: Nakon molitve bacit ću novčić. Padne li pismo, pobijedit ćemo. Padne li glava, izgubit ćemo! Sudbina nas drži u svojoj ruci! Nobunaga uđe u hram, pomoli se i baci novčić. Padne pismo. Vidjevši to, vojnici željno krenu u borbu i potuku neprijatelja. Nitko ne može promijeniti sudbinu, reče njegov zamjenik dok su slavili pobjedu. Zaista ne može, odgovori Nobunaga, pokazujući novčić koji je imao pismo s obje strane.

Vođenjem se odgovora na pitanje: što želimo ostvariti? Podrazumijeva svakodnevne promjene, rizike, viziju, kreativnost i izazove pa nema rutine niti “sigurne zone” (lagodnog stanja s poznatim detaljima). Operativno upravljanje procesima pronalazi odgovor na pitanje: kako na najbolji način ostvariti ono što želimo? Menadžment upravlja unutar korporativnog okvira da bi se postigli određeni ciljevi. Teži se produktivnosti ljudi i optimalnom korištenju resursa, te rješavanju problema i konflikata.

Razlika se može istaknuti i ovom mišlju spisatelja Elwooda Chapmana i Sharon Lund O’Neila: Možete biti izvrstan menadžer a da ne postanete dobar vođa, no ne možete biti

izvrstan vođa ako niste prethodno bili dobar menadžer. Središnja funkcija vođenja u suvremenoj trgovinskoj djelatnosti je pomoći ljudima da prikupe hrabrost za preispitivanje stvarnosti!

Rukovoditelji su previše zaokupljeni upravljanjem poslovanjem, a premalo vodstvom

Valja se istodobno trostruko suočiti sa zbiljom, utvrđujući jazove između: a) željenih vrijednosti i sadašnjih; b) kompetencija (talenta) i tržišnih zahtjeva; c) prilika na tržištu i sposobnosti da ih se iskoristi. Vođe osiguravaju ispravan smjer što često znači postavljanje pravih pitanja (prije nego nuđenje odgovora). Mobiliziranje zaposlenika da se uhvate u koštac s teškim izazovima i uvode promjene, određuje posao vođe u novoj ekonomiji.

Mnogo je stvari na ovome svijetu vrijedno muke i boli. Biti vođa je jedna od njih. No, da bi netko bio vođa i zadobio poštovanje kolega, suradnika i zaposlenika mora ponajprije željeti to postati.