

Strateško promišljanje i sposobnost motiviranja

Uoči posljednjeg ovogodišnjeg kvartala pravo je vrijeme da o dosadašnjim poslovnim rezultatima, trendovima u industriji te sve težim uvjetima poslovanja porazgovaramo s Gordanom Kovačević, predsjednicom kompanije.

– U polugodišnjem izvještaju o poslovanju prevladavaju pozitivni trendovi. U kojoj mjeri je to odraz uspješnosti korporacije Ericsson, odnosno, stanja u industriji na globalnoj razini? Kako ovu činjenicu sagledavate u kontekstu sve prisutnije recesije u svjetskom gospodarstvu?

– Da, naši poslovni rezultati za prvih šest ovogodišnjih mjeseci pokazuju nastavak uspješnog poslovanja i u skladu su s našim očekivanjima. Ostvarili smo značajan porast prihoda od prodaje i dobiti te uspjeli zadržati stabilnu razinu bruto marže. Novčani tok iz poslovnih aktivnosti je dobar i predstavlja solidnu podlogu za budući razvoj. Pozitivan trend zabilježila je i korporacija Ericsson kroz stabilan razvoj sveukupnih poslovnih aktivnosti. Uzevši u obzir stanje i trendove u informacijsko-komunikacijskoj industriji mogu zaključiti da su naši i Ericssonovi rezultati u skladu sa svjetskim trendovima, samo s većim pozitivnim predznakom na što možemo biti itekako ponosni. Međutim, bez obzira na ove pozitivne činjenice te snažan rast u fiksnom i mobilnom širokopojasnom pristupu, puni zamah globalne izgradnje mreža temeljenih na HSPA tehnologiji te ekspancijalan rast mobilnih korisnika širom svijeta, istodobno raste zabrinutost poslovnih subjekata vezana uz svjetsku recesiju i njene

RAZGOVARALA: Jadranka Lončar
FOTO: Mara Bratoš

globalne posljedice. U ciklusu smo svjetskog preslagivanja i pozicioniranja s obzirom na sve zahtjevnije i teže uvjete poslovanja. Brzina prilagođavanja, inovativnost i novi poslovni modeli postaju osnovni čimbenici diferencijacije među brojnim kvalitetnim sudionicima na globalnoj sceni uključujući i našu industriju. Poslovni subjekti koji imaju dovoljno znanja, kreativnosti te motiviranih i stručnih ljudi imaju veću šansu za tržišno pozicioniranje i uspjeh. Konkurentnost temeljena upravo na diferencijaciji najboljih i izvrsnih od dobrih i prosječnih predstavlja najbolji model uspješnosti na domaćem i inozemnim tržištima. Problem recesije čije posljedice vidljivo pogađaju globalno gospodarstvo, ponajprije financijski i bankarski sektor te ugrožavaju standard građana širom svijeta, pred sve političke

i gospodarske lidere postavljaju ogroman zadatak – vratiti ekonomski prosperitet i potaknuti daljnji razvoj društva uz novo zapošljavanje. Imajući sve ovo na umu smatram da i dalje moramo slijediti globalne trendove, prilagođavati im se i u skladu s njima stvarati svoje nove poslovne prilike. Ericssonov tehnološki i poslovni brand koji je poznat u svijetu, svakako je jedan od ključnih elemenata našeg lokalnog i regionalnog uspjeha. Drugi jednako važan čimbenik na domaćem tržištu i na našim izvoznim tržištima od Srednje i Istočne Europe do Srednje Azije, uključujući i naš izvoz znanja na interno Ericssonovo tržište koje obuhvaća još puno šire područje, vezan je uz dodane vrijednosti i inovativnost u svemu što radimo. Ta kombinacija globalne i lokalne sinergije kod naših kupaca, kao i kod drugih zainteresiranih strana, podrazumijeva kvalitetu, pouzdanost i povjerenje. Temeljem dosadašnjeg iskustva, mogu reći da se naša fokusiranost na strateški dobro odabrana prioriteta područja i unutarnju sinergiju u vrlo teškim uvjetima na tržištu pokazala ključnom za poslovni rast.

– Svoju poslovnu strategiju Ericsson Nikola Tesla u strukturiranom cikličkom procesu kontinuirano prilagođava tržišnim trendovima i korporativnim principima. Na koja područja je trenutno kompanijska strategija fokusirana?

– Poslovna strategija je poput živog organizma, podložna promjenama i stalnoj pozornosti pa stoga jedino strategija koja se stalno prilagođava dinamičnim tržišnim uvjetima ima smisla. Za nas je strategija najvažniji dio našeg odgovora na sve tehnološke i poslovne izazove te bitan usmjerivač svih naših snaga na strateška područja fokusa i ključne ciljeve. U tom je cikličkom procesu najvažniji dio vezan uz realizaciju strategije koja se temelji i ostvaruje zahvaljujući snažnom leadershipu i



učinkovitim timskom radu svih nas koji svojim znanjem, radom i entuzijazmom strategiju pretvaramo u svima razumljive i mjerljive poslovne rezultate. Zbog toga je vrlo važno da svi zaposlenici dobro razumiju strategiju kompanije te svoje mjesto, ulogu i udio u njenoj implementaciji. Naša ovogodišnja prioritetna strateška područja obuhvaćaju širenje portfelja uz osiguranje potrebne kompetentnosti, jačanje uloge u područjima sistemске integracije, multimedije i poslovnih sustava, usmjerenost na prodaju usluga i širenje istraživačko-razvojnih aktivnosti te postizanje pozitivnoga novčanog toka. Naši rezultati ostvareni tijekom prve polovice godine govore u prilog našoj fokusiranosti na prioritetna područja. Kada je riječ o širenju portfelja valja istaći značajno proširenje Ericssonove liste proizvoda kao rezultat brojnih akvizicija tijekom ove i prošle godine, što omogućuje ponudu još cjelovitijih rješenja našim kupcima. Naša kompanija snažno se pozicionira prema ICT rješenjima kao što su NSPS (National Security / Public Safety), ITS (Intelligent Traffic System), a jačaju i naše aktivnosti u procesu informatizacije zdravstva, pravosuđa i katastra. Nadalje, glavina aktivnosti naše jedinice Usluge vezana je uz povećanje sposobnosti organizacije kroz zapošljavanje, razvoj kompetencija i kvalitetnu suradnju s ostalim našim centrima te jačanje podrške za prodaju usluga. Globalni centar za isporuku usluga osnažio je svoju poziciju u mobilnoj telefoniji dobivši autorizaciju od globalnog Ericssona za isporuku usluga u segmentu mobilnih jezgrenih mreža te kao globalni centar kompetencija za unaprjeđenje performansi IMS sustava. Naš Institut za telekomunikacije zadržao je i proširio svoje odgovornosti, a glavne razvojne aktivnosti vezane su uz najnovije generacije mrežnih čvorova i poslužitelja prometa za mobilne i fiksne korisnike. Istraživačke aktivnosti Instituta orijentirane su prema kompanijskim i EU projektima koji obuhvaćaju i realizaciju prototipnih rješenja. Naši financijski pokazatelji za prvu polovicu godine su pozitivni i u skladu s našim očekivanjima. Sve ovo govori da je naša pozicija u Hrvatskoj i na našim izvoznim tržištima, uključujući i interno Ericssonovo tržište, stabilna, što je rezultat našeg strateškog promišljanja i zalaganja naših zaposlenika.

- Kojim mjerama u okviru svoje poslovne strategije Ericsson Nikola Tesla osigurava operativnu izvrsnost?

- Odgovor na ovo pitanje je jednostavan: moramo činiti ono što smo činili i do sada, samo još brže i efikasnije. To uključuje temeljite, redovite, dubinske analize naših tržišta i kupaca, praćenje trendova, pravodobno prepoznavanje novih područja za rast te domišljat i troškovno učinkovit pristup u svemu što radimo i maksimalno iskorištavanje sinergijskoga djelovanja svih naših organizacijskih jedinica. Na globalne trendove naime, ne možemo značajno utjecati, možemo ih pratiti i prilagođavati im se, ali ono što možemo i svakako moramo učiniti je kontinuirano unaprjeđivanje naše interne efikasnosti te iskorištavanje svake poslovne prilike. Samo tako ćemo u svakom trenutku biti spremni odgovoriti na izazove poslovanja i stvoriti preduvjete za dugoročni poslovni uspjeh. Rješenja i usluge koje nudimo našim kupcima postaju sve složenijima pa je stoga njihovo dizajniranje, vođenje realizacije projekata, integracija i održavanje kompletnih rješenja sve odgovorniji i zahtjevniji posao kojega ćemo moći obaviti samo ako iskoristimo i razvijamo znanja i iskustva s kojima u kompaniji raspolažemo. Ovdje želim istaknuti važnost rada s mladim i novim kolegama. Ne smijemo zaboraviti da smo u posljednje dvije godine zaposlili 317 novih stručnjaka, a samo ove godine 160 tako da je uloga linijskih menadžera i mentora jako važna. Iskren i kvalitetan dijalog, prepoznavanje područja za poboljšanje i razvoj, postavljanje visokih standarda i vođenje primjerom osigurat će razvoj poticajne i motivirajuće organizacijske kulture. Preuzimanje uloge mentora je zadovoljstvo, ali i velika odgovornost. Mentorstvo koje uz prenošenje iskustva i znanja inspirira, daje ispravne sugestije i uči upravljati rizicima donosi najbolji rezultat.

Moramo još više raditi na prepoznavanju, vizualiziranju, razvoju i unaprjeđivanju stručnjaka koji cijene kompaniju i žele dugoročno ostvarivati svoje profesionalne planove u ovom okružju, stručnjaka koji su otvoreni za promjene, brzo uče i svojim primjerom pozitivno utječu na razvoj timova i kompanijske kulture. Mjesta za zaposlenike čiji rezultati nisu zadovoljavajući u ovoj kompaniji nema. Svu snagu treba usmjeriti prema stručnjacima koji žele

” Konkurentnost temeljena upravo na diferencijaciji najboljih i izvrsnih od dobrih i prosječnih predstavlja najbolji model uspješnosti na domaćem i inozemnim tržištima.



značajno doprinijeti poslovnim ciljevima kompanije. U tom smislu očekujem snažni fokus linijskih menadžera i mentora u idućem razdoblju. Ne smijemo dopustiti preopterećenost pojedinaca koji na „svojim leđima“ nose i one koji ležerno shvaćaju svoje poslovne obveze i zadatke. U ovom procesu čekanja jednostavno nema.

- Kompanija se u korporativnim okvirima uspjela nametnuti kao centar kompetencija za više područja te kao jedan od predvodnika inovacijskoga procesa. Čemu to pripisujete?

- Na postizanju takve pozicije radimo već godinama, stavno i planski i to je u korporaciji prepoznato. U Ericssonu uživamo ugled centra znanja o cjelovitim komunikacijskim rješenjima, značajni smo istraživačko-razvojni centar, imamo globalne odgovornosti kao ispitni centar i centar za isporuku usluga te za razvijanje i prodaju portfelja u segmentu e-zdravstva. Potvrda našoj inovativnoj kompanijskoj kulturi došla je također od globalne organizacije gdje smo prepoznati kao jedan od predvodnika inovacijskog procesa zajedno s Ericssonom u Engleskoj i Španjolskoj. Znanje i inovativnost idu ruku pod ruku, a planski pristup izgradnji kompanijske kulture utemeljene na znanju i inovativnosti očigledno donosi dobre rezultate. Svoja znanja dokazujemo godinama uspješno realizirajući korporativne projekte visoke složenosti i odgovornosti i pri tom promišljamo na koji način možemo unaprijediti poslovne i prodajne procese te rješenja. Takav pristup poslu u sustavu kakav je Ericsson ne može proći neprimijećeno. Posao i odgovornosti idu onome tko je pokazao da ih može nositi i opravdati. No, put do postizanja operativne izvrsnosti nema kraja i kada mislite da ste blizu cilju, otvaraju se nova područja za poboljšanje. Ako ih vidimo i prepoznamo na vrijeme te definiramo potrebne akcije stvaramo osnovne preduvjete za opstanak i daljnji razvoj u zahtjevnom okruženju u kojem poslujemo.

– Kvalitetan *leadership* jedan je od temelja uspješnoga poslovanja u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Kao lider koji je u Hrvatskoj prepoznat i nagrađivan više puta pozvani ste u Bledsku školu menadžmenta da s budućim liderima podijelite svoja iskustva. Koje će biti vaše ključne poruke?

– Kada bismo uzeli u ruke biografije doslovno svih "guru" svjetskog biznisa uočili bismo brojne različitosti u idejama, strategijama i putovima koji su ih doveli do uspjeha. Ono što je impresivno jest da svi do jednog smatraju da je uspjeh bio sam po sebi razumljiv u trenutku kada su shvatili važnost ljudi, snagu timskog duha koji pokreće i diže s dna, međusobnog uvažavanja, dobre komunikacije te poticanja zaposlenika u njihovom rastu. Iz vlastitog iskustva mogu potvrditi da možete imati najbolju strategiju, ali ona nema nikakvu vrijednost bez ljudi koji će je provesti. Pravi ljudi će strategiju popraviti i prilagoditi uvjetima na tržištu koji se mijenjaju. Pravi ljudi zaista grade poslove.

Smatram da istinski lider mora svoja iskustva i znanja podijeliti s mlađim kolegama koji se pripremaju za menadžerske pozicije. Stoga nisam dvojila bih li prihvatila ponudu Bledske škole, kao i neke druge slične izazove, ili ne. U toj interakciji s mladim i perspektivnim menadžerima uvijek nastojim na primjeru iz naše kompanije i mog vlastitog iskustva vođenja tako složenog sustava kakav je Ericsson Nikola Tesla, prenijeti najvrjednije i najvažnije poruke koje im mogu biti putokaz za njihov budući rad. Uvijek sam vjerovala da djela govore više od riječi pa sam se tako i u svojoj profesionalnoj karijeri ponašala. Lider današnjice mora biti spreman odgovoriti na mnoge izazove i tu treba reagirati brzo i odlučno. Međutim, po mom mišljenju također su važni etičnost i način na koji se lider ponaša jer to su elementi koji motiviraju i mobiliziraju ne samo vlastite zaposlenike nego su prepoznati i u poslovnom i društvenom okruženju. Takav kvalitetni *leadership* ima, s jedne strane snagu i sposobnost utjecati na ljude da na poslu pruže i više no što su sami mislili da mogu i da zbog toga budu zadovoljni, a s druge strane, to je najbolji put za kvalitetnu prepoznatljivost kompanije i njenog načina rada u poslovnoj zajednici i cijelom društvu.

– Tijekom ove godine ste u više navrata bili pozivani da sudjelujete u različitim hrvatskim diplomatsko-poslovnim



Foto: iz korporativnog fondusa

Poslovanje korporacije Ericsson u prvom dijelu ove godine

Izdvajamo iz komentara predsjednika i generalnog direktora Ericssona Carl-Henrica Svanberga:

"Sveukupne poslovne aktivnosti bilježe stabilan razvoj. S obzirom na to da se situacija na tržištu nije bitno promijenila, smatramo da neće doći do promjena u segmentu mobilne infrastrukture u 2008. godini. Tržište mobilnih komunikacija obilježava paralelno širenje

GSM-a, izgradnja HSPA mreža te daljnje zanimanje za LTE rješenja (Long Term Evolution). Ove će tehnologije istodobno postojati još godinama. Pristup telefoniji i Internetu, uz multimedijiska rješenja u područjima e-poslovanja, e-zdravstva, e-učenja, e-bankarstva, itd. su ključni elementi održivog razvoja i predstavljaju glavne pokretače prodaje mobilnih komunikacija na rastućim tržištima te širokopojsnog pristupa na zrelim tržištima."

delegacijama koje su posjetile neke zemlje i susretima na najvišoj državnoj razini. Kako komentirate razloge i efekte takvih angažmana?

– Diplomatsko-poslovni kontakti uvijek su višestruko korisni, ne samo zbog toga što otvaraju nove poslovne prilike, već nude i kvalitetniji uvid u tržišna kretanja, što je u smislu dugoročnoga planiranja poslovanja iznimno važno. Također, ljudi koji zajedno rade, bolje se i razumiju pa je poslovno povezivanje zemalja korisno i za uspostavljanje kvalitetnijih diplomatskih odnosa. Svojim izvoznim aktivnostima naša kompanija pomaže promociji Hrvatske kao zemlje s potencijalima u području visokih tehnologija i znanja. Predsjednik i generalni direktor Ericssona Carl-Henric Svanberg tijekom svoja dva posjeta našoj kompaniji posebno je istaknuo tu našu važnu ulogu nazvavši nas „mostom suradnje između Hrvatske i Švedske“. Isto vrijedi i za naše djelovanje u drugim zemljama.

Upravo zato, naša kompanija sudjeluje u onim diplomatsko-poslovnim kontaktima koji nam otvaraju mogućnost prezentiranja naših tehnoloških i poslovnih dostignuća, promoviranja načina rada te otvaranja novih poslovnih prilika. Efekti takvog angažmana ne smiju se mjeriti samo kroz marketinški ili komercijalni učinak, iako su oni izuzetno važni, nego i kroz promociju najboljeg što Hrvatska u području visokih tehnologija trenutačno ima. Ericsson Nikola Tesla u tom je smislu pravi primjer snažne lokalne kompanije, tehnološkog lidera koji svoju kvalitetu dokazuje regionalno i globalno.

– Kako sagledavate razvoj poslovanja do kraja ove godine?

– Razdoblje pred nama je izuzetno zahtjevno. S jedne strane trebamo se fokusirati na uspješan završetak ove godine i ostvariti većinu definiranih kompanijskih ciljeva, a s druge nastaviti novi ciklus kompanijskog strateškog procesa za razdoblje 2009. – 2012. u skladu sa zaključcima Ericssonove Globalne konferencije menadžera, respektirajući novu sliku digitalne globalne ekonomije – ICT i e-poslovanje. U ovom razdoblju završili smo planove rasta i analize svih naših najznačajnijih tržišta i kupaca te intenzivno radimo na širenju baze kupaca. Kvaliteta proizvoda, rješenja i usluga osnovni su preduvjet za zadovoljnog kupca kao i za izgradnju partnerskih odnosa te imidža naše kompanije i Ericssona. Bez dosljednosti, odgovornosti, neprestanog poboljšavanja u svemu što radimo nema uspjeha, kao ni operativne izvrsnosti. Istovremeno – odlučnost, fokusiranost i procesni pogled ne smije se izgubiti iz vida. Želimo da nas naši kupci smatraju inovativnim i pouzdanim poslovnim partnerom koji podržava i unaprjeđuje njegovo poslovanje. Želimo također trajno ostvarivati konkurentsku prednost izgrađenu na poslovnoj izvrsnosti koja se temelji na korištenju zajedničkih resursa, najboljih rješenja i iskustava. Za taj nam pothvat treba energija, znanje i rad svih naših zaposlenika te povjerenje i podrška svih naših zainteresiranih strana. Sve je veća potreba za novim vještinama koje nisu samo tehničke već interdisciplinarne, kognitivne te vještine rješavanja problema. Također, u ovim dinamičnim vremenima s često nepredvidivim izazovima, kompanijski *leadership* dolazi do punog izražaja. Prilično zahtjevan zadatak, ali vrijedan uloženog truda.