



MR. SC. GORDANA KOVAČEVIĆ, PREDsjednica ERICSSONA NIKOLE TESLE

2010. – bit će teška i zahtjevna za sve nas

RAZGOVOR VODILA: *Snežana Bahtijari*

FOTO: *Tomislav Smoljanović*

Kraj poslovne godine dobra je prilika za rezimiranje najvažnijih događanja i za sagledavanje izazova koje nam donosi nova godina. Sugovornica nam je mr. sc. Gordana Kovačević, predsjednica Ericssona Nikole Tesle. Razgovor smo počeli u ozračju nedavno obilježenog jubileja kompanije.

Kompanija je upravo obilježila svoj veliki jubilej – 60 godina uspješnog rada. Što smatrate najvećim uspjehom dosadašnjih generacija naših zaposlenika, a što je ključni izazov za sadašnje zaposlenike?

– Ericsson Nikola Tesla je ove godine, točnije 31. listopada, obilježio svoj veliki jubilej – 60 godina uspješnog rada i poslovanja. Kako je sve počelo, kako se razvijala kompanija, njeno poslovanje i zaposlenici tijekom tog dugog razdoblja, obimna je priča koju smo mi saželi na 250 stranica prigodne monografije objavljene u tiskanoj formi i na našem Intranetu i Internetu. Razmišljajući o ključnim povijesnim postignućima te promjenama koje su pratile razvoj kompanije citirala bih Petra Kovača, prvog direktora „Nikole Tesle“ koji je nakon punih trideset godina rada kao čelni čovjek kompanije izjavio da je bilo teških trenutaka, ali ne i pogrešnih odluka. Nakon njega još je pet direktora, uključujući i mene, vodilo ovu kompaniju tijekom posljednjih trideset godina i čini mi se da bi i sada, kao svojevrsnu konstantu mogla ponoviti njegove riječi. Naime, premda je u zadnja tri desetljeća, a posebno od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća, kompanija doživjela velike promjene u svim aspektima rada i poslovanja, u tehnologiji, organizaciji, vlasničkoj strukturi pa i osnovnoj djelatnosti,

vrijeme je potvrdilo ispravnost strateških odluka koje smo donijeli. To je veliki uspjeh kada se ima na umu da je većina velikih monopolističkih sustava iz razdoblja socijalizma, kakav je bio i „Nikola Tesla“, nestala u procesu pretvorbe i privatizacije te u tržišnom natjecanju u globalnom okruženju. Ericsson Nikola Tesla se tijekom tog dugog razdoblja mijenjao i prilagođavao zahtjevima koji su dolazili iz okruženja te smo zahvaljujući upravo svojoj upornosti, predanom radu i znanju naših stručnjaka uspjeli osigurati stabilno poslovanje i u najvećim poslovnim iskušenjima. Uz dužno uvažavanje svih poteškoća koje su pratile rast i razvoj naše kompanije, mislim da je aktualni gospodarski trenutak jednako, ako ne i zahtjevniji od izazova koje su rješavali naši prethodnici. Naime, uz znatno veću dinamiku na tržištu, brze i česte tehnološke promjene živimo u doba velike svjetske recesije pa do izražaja dolaze novi poslovni i organizacijski modeli te različiti scenariji kriznog upravljanja. To su, dakle, najveći izazovi kojima ova sadašnja generacija zaposlenika mora odgovoriti kako bi kompanija nastavila kvalitetno poslovati.

Možete li prokomentirati aktualnu recesiju?

– Nažalost, mi danas poslujemo u izrazito nepovoljnom poslovnom okruženju. Svjedoci smo velike svjetske krize koja je po procjenama analitičara već sada donijela više od 4 trilijuna dolara štete. To je nezamisliv novac koji je jednostavno nestao. S njim su nestali i milijuni radnih mjesta, ogroman broj kompanija je otišao u stečaj, cijela su gospodarstva u recesijskom modelu poslovanja, bruto društveni proizvodi uglavnom bilježe negativne predznake. Premda neka svjetska gospodarstva, poput američkog, već nekoliko mjeseci pokazuju naznake oporavka kroz rast BDP-a, svjetski ekonomski analitičari

slazu se u jednom – 2010. bit će teža od ove godine. Aktualna kriza je pogodila sve industrije pa tako i ICT. Iako se razmjeri negativnog utjecaja krize tek analiziraju, a sve industrije i sektori imaju posljedice, ipak nisu svi jednako pogođeni krizom. Nekada se posljedice prisutne recesije na poslovanje vide već na prvi pogled iz bilance stanja, a nekada je riječ o posljedicama koje će se vidjeti tek nakon nekog vremena kada zbog neinvestiranja danas, kompanije izgube svoju konkurentnost sutra. Neka su gospodarstva, poput hrvatskog, uz posljedice krize, doživjela i vlastito otrežnjenje u pogledu konkurentnosti svoje industrije te njenog izvoznog potencijala. Zbog toga, a usprkos nekim pozitivnim naznakama koje nam dolaze iz svijeta, mislim da će se još više zaoštriti konkurentsko natjecanje te je



nerealno u 2010. očekivati bolje gospodarske trendove u Hrvatskoj pa i u našoj industriji od ovih koje smo imali u ovoj godini.

Kakva je situacija u ICT industriji pa i u Ericssonu Nikoli Tesli?

- Hrvatska ICT industrija, kao uostalom i svjetska, doživjela je tijekom 2009. ogromne promjene i usporavanja koja su direktna posljedica poslovanja u kriznim vremenima. Ono što je najupečatljivije kada analiziramo tijek poslovanja u ovoj godini svakako je upravo nevjerojatna brzina kojom su naši kupci prilagođavali svoje poslovanje novim okolnostima. Nikada prije nismo imali prilike svjedočiti tako velikim odstupanjima u investicijskim i poslovnim planovima naših kupaca, kao sada. Posljedice su već tu - osjećamo ih svakodnevno te se dobro vide i u našim rezultatima. Naime, kriza je smanjila i usporila investicije kod kupaca i partnera, posebno na našim izvoznim tržištima koja su najpogodnija recesijom, dovela do rezanja budžeta i odlaganja dogovorenih poslova u razvoj mreža ili novih funkcionalnosti u ICT segmentu. Ta rezanja i smanjenja investicija ne događaju se jednokratno nego je riječ o svakodnevnim promjenama čije se posljedice vide iz mjeseca u mjesec. Događa se da bez obzira na ogromne napore sve teže finaliziramo brojne marketinško-prodajne aktivnosti, tako da bez gotovo izgubljenih poslova i kupaca, čak uz povećanje tržišnog udjela na većini tržišta, kompanija ostvaruje manji obujam poslovanja. Premda smatram da će poslovno okruženje u narednoj godini biti još i teže ipak je pozitivno da raste potražnja korisnika za novim uslugama i širokopojasnim pristupom te će se proces

uvođenja novih tehnologija nedvojbeno nastaviti što smatram važnim za daljnji razvoj našeg poslovanja. Također je dobra okolnost da je ICT industrija motor razvoja svih drugih sektora te može vrlo pozitivno utjecati na ljude, poslovanje i okoliš.

Jeste li zadovoljni rezultatima koje ostvarujemo i usprkos ovim zahtjevnim vremenima?

- S obzirom da godina još nije završila, a i zbog zakonskih i drugih pravila vezanih uz listanje naše dionice na Zagrebačkoj burzi, ne mogu komentirati poslovanje kompanije za cijelu godinu. Zato uzimajući u obzir devetomjesečne rezultate mogu reći da se poslovanje Ericssona Nikole Tesle tijekom tog razdoblja dobro razvijalo. Zadovoljna sam jer smo tijekom prva tri tromjesečja ove godine sačuvali našu tržišnu poziciju, čak ju na nekim tržištima i ojačali, zadržali financijsku stabilnost te ostvarili solidnu neto dobit od skoro 80 milijuna kuna. S obzirom na uvjete poslovanja, postigli smo maksimalno koliko je bilo moguće.

Ima li razlika među tržištima?

- Uvijek dosada svoje smo stabilno poslovanje temeljili na dobrom balansu između naša tri tržišta - domaćem, izvoznom te Ericssonovom tržištu. Taj način rada još više dolazi do izražaja sada kada operatori, posebno na našim izvoznim tržištima kao što su Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Kosovo te zemlje Zajednice Neovisnih Država, značajno usporavaju svoje investicije što se vidi i u bitno manjim poslovnim rezultatima naše kompanije. Paralelno s tim, na domaćem tržištu, koje trenutno ima udio od 38,5% u ukupnim rezultatima poslovanja, nastavili smo snažno djelovati i jačati tržišnu poziciju. Naši glavni poslovni partneri/kupci nastavili su s ulaganjem u razvoj i modernizaciju telekomunikacijskih rješenja i usluga, iako smanjeno u odnosu na proteklu godinu. Na Ericssonovom tržištu nastavili smo niz solidnih rezultata zahvaljujući kvalitetnim rješenjima i angažmanu naših stručnjaka u Centru za istraživanje i razvoj, Globalnom centru za usluge te ostalim ekspertnim centrima kompanije. Izvoz na Ericssonovo tržište sada čini gotovo 30% prihoda od prodaje što znači da je taj dio naših aktivnosti ojačao u odnosu na prethodne godine. Ovo je očekivano i planirano s obzirom na značajna zapošljavanja koja smo imali tijekom prošlih i ove godine i nove odgovornosti koje smo dobili u Centru za istraživanje i razvoj i Globalnom centru za usluge.

Kako ocjenjujete dosadašnje mjere optimizacije troškova te je li to dovoljno?

- Naši programi optimizacije i povećanja troškovne učinkovitosti koje smo pokrenuli na svim razinama organizacije donijeli su značajne rezultate koje mjerimo i s više desetaka milijuna kuna ušteda na nepotrebnim troškovima. Premda takve mjere štednje nisu popularne, vrlo često, a posebno u kriznim razdobljima, to je jedan od načina da se, uz smanjenje obima, zadrži stabilno poslovanje te barem na neko vrijeme održi puna radna zaposlenost. Međutim, ne isključujem daljnje mjere optimizacije uključujući i internu preraspodjelu resursa između pojedinih organizacijskih jedinica sukladno razvoju poslovne situacije i zahtjevima s pojedinih tržišta. To je potrebno jasno reći jer je situacija ozbiljna i svi moramo biti spremni na promjene i preuzimanje drugih poslova i odgovornosti kao i na druga rješenja, ako bude potrebno. Sve ovisi o količini posla koju ćemo uspjeti osigurati na našim tržištima jer u protivnom, ukoliko nećemo imati dovoljno posla, u pitanje dolazi i naš sadašnji radni kapacitet te broj zaposlenika. Tijekom 2009. godine brojne kompanije u Hrvatskoj i svijetu uključujući i Ericsson smanjivali su broj zaposlenika i plaće što nije bio slučaj u našoj kompaniji. Sigurno je da uvjeti poslovanja zahtijevaju više nego ikad prije da svaki zaposlenik svakodnevno radom i rezultatima opravda svoj ostanak u našem timu. Sigurnost nikom nije zajamčena.

Kakve su Vaše prognoze za 2010. godinu?

- Kada je riječ o našoj kompaniji očekujem da će se još više zaoštriti konkurentsko natjecanje na svim našim tržištima jer uz smanjenje investicija naših kupaca sive je manje posla, a sve više zainteresiranih. I mi kao uostalom i drugi dobavljači nastojimo pronaći nove kupce, tržišta i nove poslovne segmente. To je, naime, potrebno da bi se uz postojeći pritisak na marže zadržala stabilnost poslovanja. Kada je riječ o domaćem tržištu, za naredno razdoblje očekujem još izraženiji problem nelikvidnosti hrvatskih kompanija što će se negativno odraziti na financijske i gospodarske tokove te uvjete poslovanja. Vjerujem da će kriza zaoštriti pitanje kvalitete poslovanja javnog sektora što će u konačnici dovesti do toga da kompanije i tijela državne uprave moraju brže nego do sada usvajati nove modele poslovanja što je direktno vezano uz primjenu modernih informacijsko komunikacijskih tehnologija i alata. Bez obzira na sve otežavajuće okolnosti, za našu industriju je povoljna okolnost da ona može bitno pomoći ostalim sektorima i segmentima društva da se brže razvijaju i postižu bolje poslovne rezultate uz očuvanje resursa i bolji život ljudi. To je velika konkurentska prednost ICT-a, u odnosu na





neke druge, manje perspektivne industrije. Zato u 2010. godini očekujem da se još više nego dosada ICT prepozna kao zelena tehnologija koja pozitivno utječe na život ljudi i okoliš uključujući i klimatske promjene.

Kojom će strategijom kompanija odgovoriti na izazove?

– Strategija kompanije najvažniji je dokument za uspješni odgovor na sve izazove. On određuje osnovne komponente strateške piramide, područja rada i ciljeve, konkurentne prednosti, daje ključne smjernice razvoja poslovanja, određuje odgovornosti te usmjerava organizaciju. Ono što je, međutim, nužno za implementaciju svake strategije je kompanijska kultura, odnosno način implementacije dogovorenog. Više sam puta rekla da je strategija bez kvalitetne implementacije samo mrtvo slovo na papiru. Mi smo upravo u završnoj fazi definiranja kompanijske strategije kojom ćemo pokušati odgovoriti na sve izazove. Od svih zaposlenika očekujem da se nakon informiranja maksimalno posvete ispunjenju vlastitih odgovornosti i zadataka. To je najbolji način da svi skupa dođemo do konačnog cilja – a to je uspješno poslovanje i u ovim teškim vremenima.

Što je po Vašem mišljenju najvažniji prioritet naše kompanije?

– S obzirom da smo svjesni da u krizi na neke stvari jednostavno ne možemo djelovati, najbolje je da svim snagama učinimo najviše tamo gdje možemo. Zato smatram da je najvažnije da snažnim fokusom na naša tržišta, poslovne segmente, organizaciju i ljude stvorimo preduvjete za nastavak stabilnog poslovanja. Jedan od naših važnih prioriteta jest smanjenje rizika poslovanja kroz potpunu implementaciju prodajnog procesa, ojačanu ulogu i odgovornosti „Core 3“ timova, intenzivnog rada s kupcima i partnerima, povećanje efikasnosti u realizaciji projekata, uključujući i djelotvorne i sveobuhvatne programe štednje i racionalnog gospodarenja svim resursima. Pri tom ćemo voditi računa o kvaliteti organizacije i njenoj snazi za buduće natjecanje u globalnom okruženju. U tom kontekstu jedan od naših strateških prioriteta bit će stalna prilagodba naše organizacijske strukture te optimizacija naših resursa s obzirom na situaciju na pojedinim tržištima i u pojedinim poslovnim segmentima. Pri tom ćemo nastojati zadržati potrebnu razinu kompetencija i motiviranosti zaposlenika jer bez toga nema optimalnog odgovora na narasle zahtjeve iz okruženja niti razvoja poslovanja u budućnosti.

Sukladno ovim prioritetima, možete li najaviti ključne poteze menadžmenta u sljedećoj poslovnoj godini?

– S obzirom na sve zahtjevnije okruženje i teže uvjete poslovanja menadžment kompanije ima najveću odgovornost za upravljanje rizicima poslovanja. U tom smislu nastavit ćemo

poduzimati različite mjere kojima smanjujemo poslovne rizike, kontroliramo troškove te poboljšavamo operativnu izvrsnost. Najvažnije je da se organizacija dobro pripremi za sve poslovne scenarije, pa i one negativne ukoliko do njih dođe. To podrazumijeva puno kvalitetnog rada sa zaposlenicima te komuniciranje aktualne situacije, strategije i ciljeva kompanije u narednom razdoblju. Taj je dio menadžerske odgovornosti neprenosiv i svaki linijski menadžer ima obvezu komunicirati sa svojim zaposlenicima dogovorene strateške odrednice, poslovna područja u fokusu, kompanijske i organizacijske ciljeve te očekivanja vezana uz individualne zadatke uključujući i povratne informacije o kvaliteti obavljenog posla. Važno je da svi u kompaniji znamo ciljeve te da svi, menadžeri i zaposlenici, razumiju vlastiti udio i odgovornosti koje imaju kako bi bili motivirani za ostvarenje zajedničkih strateških zadataka. Kako bi postigli svoje strateške ciljeve nastavit ćemo modernizaciju postojećih fiksnih i mobilnih mreža s naglaskom na konvergenciji i uvođenju širokopojasnog pristupa. Nudit ćemo najnovije tehnologije IMS, HSPA+, LTE/SAE te sustave upravljanja mrežom. Sa stanovišta usluga usredotočit ćemo se na rast upravljanih usluga (managed services), systemske integracije i konzaltinga dok će u području multimedije u središtu našeg interesa biti i dalje IPTV, sustavi konvergentne naplate i obračuna te druga multimedijalna rješenja. Istodobno, moramo nastaviti s ulaganjima u razvojne projekte i u nove poslovne segmente što smatram troškovno opravdanim i neophodnim budući da u područjima poput e-zdravstva, vidimo strateški tržišni potencijal za budući razvoj našeg poslovanja, ne samo na domaćem nego i na našim izvoznim tržištima. Također ćemo nastaviti naše snažne aktivnosti u globalnoj organizaciji kroz sudjelovanje u razvoju i kreiranju novih tehnologija. To, drugim riječima, znači da ćemo i dalje ulagati u naše zaposlenike i njihove kompetencije jer to je jedina garancija za našu budućnost.

Vaša poruka zaposlenicima i javnosti?

– Mislim da je bez obzira na teško vrijeme potrebno zadržati smirenost, pozitivan pristup i realne procjene. Temelji kompanije su zdravi pa je daleko lakše prilagođavati se novim okolnostima. Naredna godina će biti teška i zahtjevna za sve nas. Baš zbog toga molim vas da zajedno napravimo sve što možemo da iz datih okolnosti izvučemo poslovni maksimum za kompaniju i našu budućnost. U tom smislu želim nam puno sreće.

Vama i vašim obiteljima čestitام nadolazeće blagdane, Božić i Novu Godinu.

