

HRVOJE BOGDAN

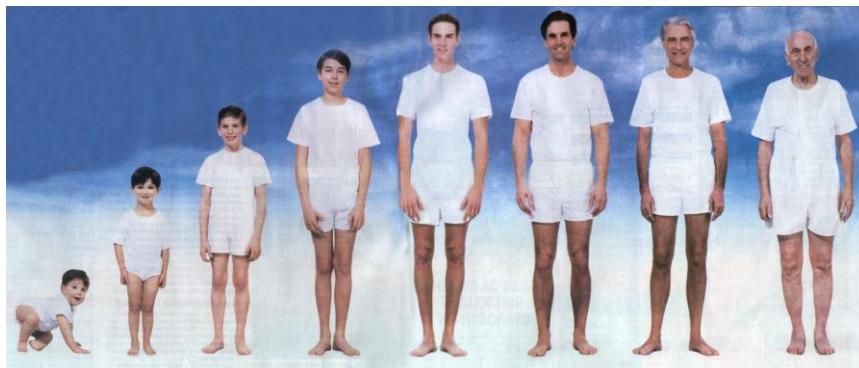
Partner & Director
Adizes Southeast Europe
Branch office Croatia

U KOJOJ FAZI ŽIVOTNOG CIKLUSA SE NALAZI VAŠA KOMPANIJA

Svi živi organizmi – biljke, životinje i ljudi imaju svoj životni ciklus – rađaju se, rastu, stare i umiru.

Kroz razdoblja povoja, djetinjstvo, adolescenciju, zrelost, srednje godine i na koncu starenje postoje normalni karakteristični obrasci ponašanja i specifični očekivani problemi. Krenuvši od udvaranja između njegovih potencijalnih roditelja, koje može završiti kao flert i ništa više, pojedinac se suočava s određenim prijetnjama koje mogu imati za njega neželjene posljedice, kao što je u ovom slučaju – da ne doživi svjetlo dana. Kako se razvijamo i mijenjamo nadilazimo probleme postojeće faze i suočavamo se sa izazovima neke nove faze, a problemi koji su za nama nam izgledaju pomalo i smiješno. Je li moguće da nam je to nekad bio problem, pitamo se.

ŽIVOTNI CIKLUS ČOVJEKA



Prema istraživanjima i praksi dr. Ichaka Adizesa i organizacije imaju svoj životni ciklus.

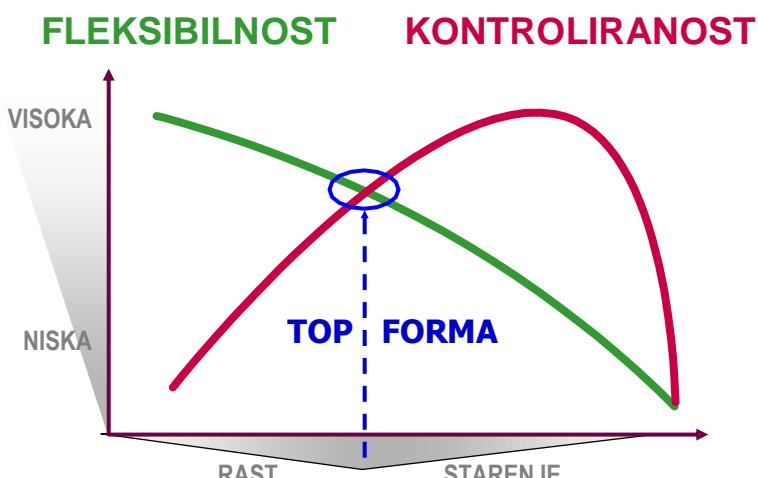
Rast i starenje organizacije se prije svega očituje u međusobnom odnosu dva faktora – fleksibilnosti i mogućnosti kontroliranja procesa. Mlade organizacije su jako fleksibilne, ali se ne mogu uvijek kontrolirati. Kako organizacije stare mogućnost kontrole raste, a fleksibilnost opada. I kad je čovjek u razdoblju povoja, mogućnost kontroliranja procesa je izuzetno niska i očituje se potrebom da mu stavljamo pelene. S druge strane fleksibilnost malih beba je na izuzetno visokoj razini što one dokazuju stavljajući čak i nožni palac u usta.

Kako rastemo, mogućnost kontroliranja nam raste tako da više ne nosimo pelene, a postepeno i kontroliramo što ćemo, gdje i pred kime izgovoriti, a fleksibilnost nam s

godinama opada što osjećamo kad se u odmaklim godinama hvatamo za križa kao nekad naš djed...

Veličina i vrijeme nisu uzroci starenja organizacije. Kada kažemo "mlada organizacija" znači da se ona može relativno lako promijeniti, ali je teško predvidjeti što će ona napraviti zbog niskog stupnja kontrole. Termin "stara" označava organizaciju čije se ponašanje može kontrolirati, ali je organizacija nefleksibilna i njezina sklonost promjenama je mala.

Niti jedan sustav – ljudski, organizacijski, tehnički ne može istovremeno biti maksimalno fleksibilan i s maksimalnom sposobnošću održavati kontrolu nad procesima. Stanje u kojem organizacija ima istovremeno najveću moguću fleksibilnost i sposobnost kontrole nazivamo Top-forma.



Razlikujemo deset faza životnih ciklusa kompanija:
kao faze rasta Udvaranje, Doba povoja, Go-go, Adolescencija, Top-forma i kao faze starenja Stabilnost, Aristokraciju, Ranu birokraciju, Birokraciju i Smrt.

Nema ništa bez UDVARANJA

U prvoj fazi Udvaranja organizacija još nije rođena i postoji samo kao ideja u glavi osnivača. Osnivač je ushićen i optimističan i stvara ambiciozne planove o svom pozicioniranju na tržištu. Sve oko sebe uvjerava kako će se njegova zamisao ostvariti. Koga on to zapravo uvjerava? Samog sebe.

Razgovara sa svojim bližnjima o potrebi na tržištu, koju bi on sa svojom kompanijom mogao zadovoljiti i nerijetko u zamjenu za podršku olako daje razna obećanja zbog čega kasnije može zažaliti. Postoji mogućnost da se organizacija niti ne rodi ako se

samo smišljuju ideje, a ne razmišlja se što će se konkretno raditi, kako će se raditi, kada i tko. Udvaranje koje ne može izdržati test realnosti, jer sa prvim naznakama problema nestaje i posvećenost osnivača, je samo Flert. Kompanija se ne rađa.

Prvi nesigurni koraci u Doba Povoja

Ukoliko je osnivač posvećen ideji i polaže test realnosti te preuzima rizik započinje Doba povoja. U Dobu povoja, je potrebno dokazati da je ideja o osnivanju kompanije opravdana i opipljiva kroz rezultate. Potrebno je prodati proizvod ili uslugu na tržištu. Nisu nam potrebne nove ideje. Karakteristično za Doba povoja je da svi rade puno i rade sve, orijentirani su isključivo na prodaju i na zadovoljenje potreba Njegova veličanstva klijenta, često se "sastavlja kraj s krajem". Organizacija je još uvijek ranjiva i mali problem može u trenu prerasti u veliku krizu, tako da osnivač ne delegira ovlasti i sam upravlja organizacijom što je u ovom periodu preporučljivo. Sve su to normalni problemi sa kojima se kompanija susreće u toj fazi. Ako je prisutno i dalje više sanjerenja iz faze Udvaranja nego što je konkretnog rada, ako je niska potražnja za proizvodom, a kompanija stalno širi svoj assortiman i ne fokusira se na realizaciju jedne ideje zbog koje je osnovana, sve to može dovesti kompaniju u preranu Smrt novorođenčeta. To se događa i ako predugo nema priljeva gotovine i tok gotovine se ne može pratiti te ukoliko osnivač izgubi interes.

Od kolijevke pa do groba najljepše je Go-go doba

Kada se stabiliziraju s novčani tokovi, organizacija prelazi u iduću fazu koju nazivamo Go-go. Pošto su se zadovoljni klijenti počeli vraćati raste prodaja. Osnivač je dokazao da je njegova ideja opravdana i ostvariva i počinje se naglo širiti. Širi assortiman proizvoda, širi teritorij na kojem posluje. Raste broj kupaca. Moto ove faze je "Što više-to bolje!" Organizacija je orijentirana na prodaju, a ne na profit. Nema prioriteta i širi se u puno pravaca. Organizacijom i dalje upravlja jedan čovjek što je bilo normalno u Doba povoja, ali ne i ovdje. Nejasna je organizacijska struktura i sve je organizirano oko ljudi, a ne oko funkcija što stvara pomutnju. Nejasne su nadležnosti i ovlasti za određena radna mjesta. Sve to može kompaniju odvesti u Osnivačevu zamku, gdje kompanija nestaje ukoliko se nešto dogodi Osnivaču jer je sve u rukama jednog čovjeka. Ako nije institucionalizirano rukovodstvo kompanije, nisu jasne pojedinačne odgovornosti, nedovoljan je ili monopoliziran pristup informacijama što ugrožava kvalitetu upravljanja i donošenja kvalitetnih odluka, riječ je o patološkim problemima koji vode u Osnivačevu zamku.

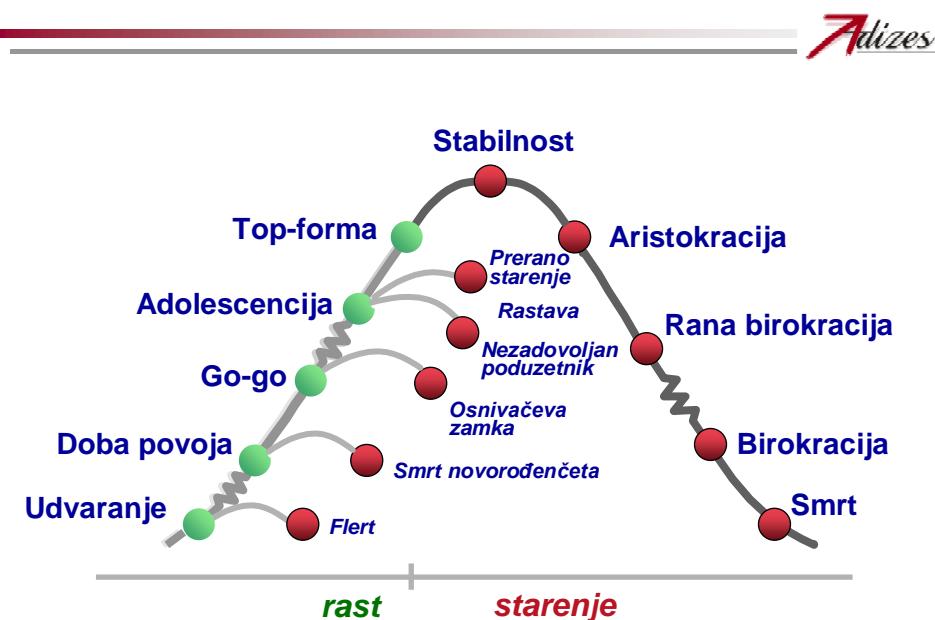
Ukoliko kompanija želi preživjeti vijek Osnivača, ona mora prijeći sa poduzetničkog na profesionalni menadžment. Kompanija je toliko narasla da osnivač više ne može sam upravljati njome kako je to radio u Doba povoja kada je to bilo neophodno, a nastavilo se i u Go-go fazi. U idućoj fazi, Adolescenciji potrebno je definirati nadležnosti, spustiti, delegirati ovlasti na niže razine kako bi i odgovornost za određeni posao bila jasna ali i paralelno sa time definirati profesionalni menadžment, dovesti stručnjake za određena područja poslovanja. Neophodno je uvesti sustave i procedure odnosno institucionalizirati administrativnu ulogu kako bismo između ostalog počeli "pametnije" poslovati i prešli sa orientacije na prodaju na stvarni profit. U Go-go fazi naglog rasta, gdje je bitno samo širiti se i prodavati što više, često

osnivač nije niti svjestan koliki su mu stvarni troškovi poslovanja. Novca ima, ali se često ne znaju troškovi.

Bolna Adolescencija

Ova faza prelaska iz Go go u Adolescenciju naziva se "rađanje" organizacije po drugi put i to je bolno. Sam osnivač se bori između potrebe za zapošljavanjem nekih novih profesionalaca kojima treba predati ovlasti, uvođenjem sustava i procedura i mogućnosti da Njegova kompanija time izgubi fleksibilnost kojom je lijepo "upravljao" u početku. U jednom trenutku predaje dio ovlasti profesionalnom menadžmentu, a u drugom trenutku žali za time i povlači ih natrag. Sukob između "starosjedioca" koji su sa osnivačem od samog početka, "dijelili dobro i zlo" i novoprdošlica, profesionalaca prijetnja su razvoju kompanije. Profesionalni menadžment se zapošljava na dugoročnim funkcijama gdje se rezultat ne očituje odmah, što nerijetko izaziva njihov ubrzani odlazak jer se ne uklapaju u brzopotezni način upravljanja Osnivača u Go-go fazi. No, ukoliko osnivač želi dalje, svjestan je da više ne može sam te zapošljava ipak neke nove profesionalce kojima delegira dio ovlasti.

Poduzetnici napuštaju kompaniju i dolazi do Razvoda između osnivača i kompanije ukoliko je kroz sukob uvođenja administrativne uloge došlo do gubitka povjerenja i poštovanja. Opasnost postoji i da se pretjeranim administriranjem i propisivanjem procedura za sve izgubi poduzetnički duh kompanije i ona prerano ostari.



Sklad Top-forme

Kompanija dostiže Top-formu ako sve to prebrodi i uspostavi ravnotežu između fleksibilnosti i kontroliranosti, prodaje i profita, kratkoročnih i dugoročnih funkcija te ima definiranu organizacijsku strukturu i procese.

Organizacija, disciplinirana, a opet inovativna dosljedno zadovoljava promjenjive potrebe klijenata. Jednom kad se Top-forma dosegne izazov je ostati u njoj. U kasnoj Top-formi vlada moto "Mi smo najbolji" i u kompaniji može doći do zaključka da u neke dugoročne funkcije kao što su na primjer istraživanje i razvoj ili edukacija zaposlenih više nije potrebno toliko ulagati.

Varljiva Stabilnost

Smanjivanjem budžeta za npr. istraživanje i razvoj kompanija ulazi u fazu Stabilnosti i po finansijskim pokazateljima njezini rezultati su još i veći od onih iz Top-forme jer su troškovi manji (zbog smanjenja budžeta dugoročnih funkcija), a prihodi su još uvijek veliki jer je i efekt smanjivanja dugoročnih funkcija također dugoročan. U Stabilnosti je kompanija još uvijek jaka, ali bez mladenačkog žara. Kontroliranost nadrasta fleksibilnost. Kompanija je zadovoljna onime što predstavlja i kako se malo ulaže u istraživanje i razvoj, pad je inovativnosti i kreativnosti. Usredotočenost je na velika postignuća iz prošlosti a nedostaje vizija budućnosti.

Blještavilo Aristokracije

Prvi znaci stagniranja poslovanja vidljivi su u idućoj fazi Aristokracije. O tome se ne razgovara jer je moto "Ne talasaj! Zar ne vidiš koliko nam je dobro u usporedbi s drugima". Kompanija još ima puno novca i brani imidž najboljih, izgradnjom velebnih zdanja na prestižnim lokacijama, luksuznim automobilima želi pokazati okruženju da su oni i dalje veliki, uspješni i jaki. Naglasak ja na tome kako se radi, a ne što se radi. Sastanci s detaljnim dnevnim redom ispunjavaju dane, ali bez pravog sadržaja. Smanjivanje ulaganja u dugoročne funkcije sada se počinju manifestirati kroz nedostatak inovativnosti i novih proizvoda kojim bi se osigurala konkurentnost na tržištu koje se konstantno mijenja. Podižu se cijene kako bi se osigurao prihod, a ostaju samo aristokratski klijenti radi elitizma. To predstavlja početak dezintegracije i vodi u silazak u sljedeću fazu Rane birokracije.

Lov na vještice u Birokraciji

Svima je jasno da kompanija loše posluje i postavlja se pitanje "Tko je kriv". Počinje takozvani "Lov na vještice" u kojem se ljudi međusobno optužuju i traži se tko je što loše napravio, a ne što je krenulo loše i kako to popraviti. Kompanija zaboravlja svoje klijente jer su orientirani na međusobno optuživanje, a kompetentni, inovativni ljudi koji bi mogli pomoći podizanju poduzetničkog duha kompanije se najčešće otpuštaju ili sami odlaze. Kompanija je orientirana na sigurno poslovanje u kratkom roku, a izbjegava rizične poteze koji mogu biti dugoročno profitabilni. Sve je manje novca i ako kompanija ne umre tijekom ove faze ulazi u iduću fazu Birokracije kad je atmosfera mirna i uljulkana. Organizacija preživljava jer je politički zaštićena. Nema odgovornosti za jako slabe rezultate, plaće su male i moto zaposlenih je "Ne možete vi mene toliko malo platiti, koliko ja mogu malo raditi". Važan faktor preživljavanja nije kako kompanija zadovoljava potrebe klijenata već kako zadovoljava one koji joj daju sredstva i kontroliraju njezino ponašanje. Klijenti se ignoriraju. Procedure, pravila i politike u birokratiziranom sustavu guše u potpunosti inovacije i kreativnost.

Ukoliko ne postoji politički interes održavanja kompanije u kojoj više ništa nije pod kontrolom, svi klijenti su napustili organizaciju, ne nalazi se novac za pokrivanje troškova i ne isplaćuju se plaće, kompanija umire.

Organizacija se rađa ako prođe fazu Udvaranja, potvrđuje svoju opravdanost kroz Doba povoja, raste i napreduje kroz Go-go, uvodi sustav i "rađa" se po drugi put u Adolescenciji, a planira svoj daljnji rast i ostvaruje ga u Top-formi. U fazama rasta organizacije lako mogu skrenuti u preuranjene devijacije ako ne poštuju principe zdravog razvoja. Organizacije počinju stariti onog trenutka kada njezino rukovodstvo pomisli da je doseglo vrh, kada u kompaniji počinje prevladavati samozadovoljstvo zbog postignutih rezultata. Organizacija teži održanju status-quo u fazi Stabilnosti, ponaša se rasipno u Aristokraciji, traži krivce za neuspjeh u Ranoj birokraciji, ponaša se kao da ne ovisi o zadovoljstvu klijenata u birokraciji i na kraju umire ako se ništa ne poduzima.

Sve unaprijed opisano predstavlja tipičan put kojim se sva poduzeća, nevezano o gospodarskoj grani i svojoj veličini, kreću već stoljećima. Neka ga završe za kratko vrijeme, a neke žive i tisućama godina. Kako bi ova naša priča imala sretan kraj neophodno je naglasiti da je starenje organizacije proces koji se ne mora pojaviti. Kompanija može zauvijek ostati u Top-formi ako se kontinuirano pomlađuje.