



TEMA TJEDNA

SREDNJE VELIKI

10 pravila o
upravljanju tvrtkama
koje nisu ni male ni
velike

Poduzetnici koji su na vlastitoj koži osjetili dramatičnost prelaska iz male u srednju tvrtku za Lider otkrivaju gdje su bile najveće zamke i kako su ih svladavali. Iskustva Tim Kabela, DOK-ING-a, Tardija, Tehnixa i Cepora dragocjena su onima koji žele postati srednje veliki poduzetnici. Ipak, treba biti oprezan! Tko postane srednji poduzetnik, ima veće izglede da upadne u gubitke





Dok u maloj tvrtki većina stvari teče stihjski, odluke donose ad hoc, srednje velika tvrtka igra po utvrđenim pravilima i procedurama te planira puno unaprijed. Za vlasnike tvrtki to je golema promjena i vrlo sklizak teren koji ih može odvesti u društvo velikih igrača ili potpuno upropastiti

piše MATILDA BAČELIĆ

matilda.bacelic@liderpress.hr

U

prvim godinama bilo je prekrasno. Bilo nas je četvero, petero, svi smo znali sve o svakom poslu, većina obitelji bila je uključena u posao, odabrali smo odličnu tržišnu nišu - veletrgovina kabela i vođica. U tim prvim godinama rasli smo i po 30 posto na godinu i mislili smo da će tako ostati vječno. Učili smo u hodu, sa svakim novim poslom stjecali smo nova saznanja i iskustva, često smo improvizirali, ali uvijek smo nastojali biti maksimalno poslovni i korektni prema svim sudionicima u poslovanju - dobavljačima, kupcima, zaposlenicima, poslovnoj zajednici. To nam se isplatilo, tržište nas je prihvatio, dalo nam povjerenje i odjednom smo se našli s 40 zaposlenih, ostvarivali 180 milijuna kuna prometa i bili među najbrže rastućim tvrtkama u Hrvatskoj. Pojavili su se problemi koje nismo imali s četvero-petero zaposlenih. Više nismo svi znali sve što se zbiva u tvrtki, koji su poslovi u tijeku. Znalo se dogoditi da kolege jedan do drugoga obrađuju istu ponudu, a da to i ne znaju - kaže **Ivan Topčić**, vlasnik i predsjednik Uprave Tim Kabela.

Golema promjena za vlasnika Njegovu su priču proživjeli i brojni drugi poduzetnici čije su tvrtke prerasle okvire malih i postale srednje velike. Iako se i u hrvatskoj i u engleskoj terminologiji male i srednje tvrtke vezuju u jednu sintagmu, razlike među njima su goleme pa je više sličnosti između srednje i velike tvrtke. Ključna je razlika ili sličnost profesionalizacija i formalizacija poslovanja. Dok u maloj tvrtki većina stvari teče stihjski, odluke



TEMA TJEDNA



IVAN TOPČIĆ
TIM KABEL

Odjednom se pokazalo da više nije moguće improvizirati, da treba uvesti procedure, odrediti standarde, sistematizirati radna mjesta...



VJEKOSLAV MAJETIĆ
DOK-ING

Problem je bio što je tvrtka rasla brže nego što smo mogli pratiti. Namučili smo se dok nismo uspostavili odgovarajuću organizaciju



KRUNOSLAV KIŠAK
TARDI

Mi vlasnici bili smo usko grlo dok nismo shvatili da više ne možemo sve sami i da upravljanje moramo prenijeti na druge



donose ad hoc, srednja igra prema utvrđenim pravilima i procedurama te planira puno unaprijed. Za vlasnike tvrtki to je velika promjena i vrlo sklikzak teren koji ih može odvesti u društvo velikih igrača ili potpuno upropastiti.
- Više nije bilo moguće improvizirati, trebalo je uvesti procedure, odrediti standarde, sistematizirati radna mjesta, uvesti nadležnosti, delegirati poslove, odrediti prave motivirajuće kriterije plaća i nagrađivanja... Ukratko, bilo je potrebno profesionalizirati tvrtku koja je prema svim poslovnim pokazateljima dostigla točku koja zahtijeva drukčiju organizaciju - kaže Topčić te dodaje da to nije bilo lako postići. Shvatili su da trebaju pomoći i angažirali vanjskog savjetnika.
- Uvodili smo procedure, sistematizirali i posao i radna mjesta, uvodili nove organizacijske sheme, s nekoliko konzultantskih kuća dogovorili suradnju i nekoliko puta educirali sve zaposlenike i poslovne jedinice u tvrtki.

Kopernikanski obrat u razmišljanju

No bilo je puno teškoća. Ljudi nisu prihvaćali promjene. Nisu isprva razumjeli potrebu restrukturiranja i uvođenja novih standarda. Stoga nismo brzali, polako smo uvodili profesionalne standarde, nastojali da u njima sudjeluju i zaposlenici, pa danas možemo reći da smo pri kraju tog procesa. Imamo tvrtku koja je profesionalno organizirana i u kojoj su i zaposlenici i poslodavci u posljednjih nekoliko godina naučili da su potrebne stalne promjene, traganja za poboljšanjima u poslovanju te da su napredak i promjena jedine konstante u poslu. To je naš dobitak u vrlo teškom razdoblju profesionalizacije tvrtke - kaže Topčić.

Razlike u upravljanju malim i velikim tvrtkama često se uspoređuju s odgojem male i velike djece. Mala tvrtka - mala briga, velika tvrtka - velika briga. Srednje tvrtke negdje su između, iako je mentalni obrat u vođenju poslovanja gočivo kopernikanski. - Slikovito rečeno, kao kad

vozite bicikl i padnete, ogrebat ćete koljena i laktove, a kad pilotirate u avionu, ako pogriješite, nema popravka. Tako je bilo i kad smo mi počinjali. Znali smo činiti pogreške koje je bilo lako ispraviti. Danas je mnogo veća odgovornost i svaka pogreška u odlukama i procjenama može biti kobna - opisuje svoje iskustvo Topčić.

- Prerastanje iz male u veću tvrtku najteže je i najosjetljivije razdoblje u životu poduzetnika. Sve se mijenja u korijenu - kaže Vjekoslav Majetić, vlasnik i direktor Dok-inga. U njegovu slučaju najveći je problem bio nagli rast zaposlenih u administraciji, s obzirom na to da su dotad svi bili isključivo orijentirani na proizvodnju, na čelu s njim kao inženjerom i inovatorom, no rastom opsega poslovanja pokazala se potreba za organizacijom svih drugih neproizvodnih službi.

- Problem je bio što je tvrtka rasla brže nego što smo mogli pratiti. Sve skupa dugo je trajalo i namučili smo se dok nismo uspostavili odgovarajući i učinkovitu organizaciju - kaže Majetić.

Dobre i loše posljedice Ljudi su kao i obično ključni za uspješnu tranziciju i funkcionaliranje srednje velike tvrtke. **Krunoslav Kišak** i **Alen Krajačić**, vlasnici proizvođača parirne galerije Tardi, većinu su ključnih ljudi regrutirali iz vlastitih snaga.

- Izabrali smo najbolje komercijaliste i škоловali ih dalje unutar i izvan tvrtke tako da počnu upravljati ljudima. Drugi dio nove radne snage došao je izvana, ali većina ključnih ljudi su oni koji su s nama od početka stvarali tvrtku - kaže Krunoslav Kišak.

Dok su bili manja tvrtka, imali su 'outsourci-

POSLOVANJE U 2010. GODINI

Srednje velike tvrtke rasadnici su gubitaka

Financijski rezultati hrvatskih poduzetnika prema veličini pokazuju da je 2010. bila manje uspješna godina za sektore malih i srednje velikih, a puno uspješnija za sektor velikih poduzetnika. Prema podacima Fine veliki poduzetnici povećali su neto dobit za 311,3 posto, a mali i srednje veliki nakon neto dobiti u 2009. godini ostvarili su neto gubitak u 2010. Veliki su poduzetnici ostvarili 4,8 milijardi kuna konsoli-

diranog financijskog rezultata - neto dobiti razdoblja (razlika između ukupne dobiti i ukupnoga gubitka velikih poduzetnika), srednje veliki imali su 4,0 milijardi neto gubitka, a mali poduzetnici 2,5 milijardi neto gubitka, pa je ukupan rezultat bio 1,7 milijardi kuna neto gubitka svih poduzetnika u 2010. U prošloj su godini upravo srednji poduzetnici imali najveći pad prihoda i završili u najvećem gubitku.

	mali	srednji	veliki
broj poduzetnika	95.004	1.379	375
broj zaposlenih	415.320	157.147	287.341
ukupan prihod	199.299	109.531	289.358
dobit/gubitak	-2486	-4025	4848
(u milijunima kuna)			





DURO HORVAT
TEHNIX

Globalni su lideri srednje tvrtke, a sada bi i neke velike kompanije htjele postati srednje i nastoje se razlomiti u više srednje velikih tvrtki



MIRELA ALPEZA
CEPOR

Povećanje broja ljudi i opsega poslovanja traži od poduzetnika uspostavljanje formalnijeg oblika organizacije koji ima svoja pravila

DEFINICIJA

Koliko je velika srednja tvrtka?

Veličina poduzeća u Hrvatskoj regulirana je Zakonom o računovodstvu, odnosno prema kriterijima aktive, ukupnog prihoda i broja zaposlenih. Poduzeća se smatraju srednje velikima ako zadovoljavaju dva od tri kriterija: ukupna aktiva manja od 130 milijuna kuna, ukupan prihod manji od 260 milijuna kuna i broj zaposlenih između 50 i 249.

Osim računovodstvenih razlika, postoje i tzv. soft razlike pa se srednja tvrtka prepoznaje po tome da vlasnici i osnivači više ne vode cijekupno poslovanje, već ga djelomično ili potpuno prepustaju profesionalnim menadžerima, zaposlenici su uključeni u vođenje dijelova poslovanja, mnogo su širi i kompleksniji organizacija i upravljanje, a baza kupaca i dobavljača šira. Na dojam o veličini utječe i branša u kojoj tvrtka posluje pa neka kapitalno intenzivna djelatnost može zapošljavati mali broj ljudi, a imati velike prihode i imovinu te obrnuto kod radnointenzivnih djelatnosti. Općenito, broj zaposlenih smatra se bitnim kriterijem veličine je o njemu ovisi dubina podjele rada i kompleksnost organizacije.

Prema podacima HGK najviše je srednje velikih tvrtki u prerađivačkoj industriji, trgovini na veliko i malo te građevinarstvu, a najmanje u poslovanju nekretninama, ostalim uslužnim djelatnostima te financijskoj industriji i osiguranju.

rano' knjigovodstvo, a poslije su knjigovođu angažirali u tvrtki i zaposlili direktora finansija koji je došao iz jedne velike tvrtke, iako je srednjim tvrtkama katkad teško privući top menadžere koji obično žele raditi u velikim kompanijama. Uveli su 'customer service' i potpuno novu organizaciju. Najkompleksniji dio priče bio je posložiti logistiku po cijeloj Hrvatskoj, a pritom sačuvati prednosti male tvrtke, što je u njihovu slučaju dostava u 24 sata, unatoč povećanju troškova. Da bi se potpuno posložio, Tardiju su trebale dvije, dvije i pol godine.

- Nama kao osnivačima i vlasnicima sve je to bilo teško prihvati i ispočetka smo bili usko grlo dok nismo shvatili da više ne možemo sve sami i da upravljanje moramo prenijeti na druge ljude. Danas se bavimo strategijom razvoja i donosimo strateške odluke, a operativno poslovanje pratimo u izvještajima koje nam podnose menadžeri - kaže Kišak.

Posljedice prerastanja iz male u srednju mogu biti pozitivne, ali i negativne, kaže **Mirela Alpeza**, direktorica Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). Pozitivne, dodaje, jer rast poduzeća sam po sebi znači povećanje kapaciteta i jačanje konkurentnosti poduzeća na tržištu, sposobnost zadovoljavanja potreba većih kupaca, veću pregovaračku moć i dobivanje većih poslova, naravno uz pretpostavku da iza veličine poduzeća stoji zdravo poslovanje. Negativne posljedice vezane su uz sposobnost upravljanja rastom koja je za mnoge poduzetnike izazov.

- Povećanje broja ljudi i opsega poslovanja traži od poduzetnika uspostavljanje formalnijeg oblika organizacije koji ima svoja pravila i procedure nužne da jedan tako veći sustav funkcioniра. Praktično rečeno, veće poduzeće traži

izgradnju razine srednjeg menadžmenta na koju će biti prenesene određene odgovornosti, ali i ovlasti jer je nemoguće očekivati da i u srednje velikom poduzeću poduzetnik/menadžer može biti direktno nadređen svakom zaposleniku kao što je to moguće u malom poduzeću.

Visok kapacitet inoviranja Ovakva situacija pred vlasnike srednje velikih poduzeća stavlja izazove prepoznavanja kvalitetnih ljudi za pozicije srednjeg menadžmenta, izgradnje sustava praćenja učinkovitosti zaposlenika na svim razinama, motiviranja i nagrađivanja temeljenog na ključnim kriterijima te na kraju spremnost na gubitak kontrole i prenošenje dijela upravljačkih ovlasti na druge ljude u poduzeću - kaže Alpeza.

No ako u svemu tome uspiju, vodit će tvrtke koje imaju znatno više potencijala.

- Kada ste mala tvrtka, trebate stalno sanjati da postanete srednja. Globalni su lideri srednje tvrtke, a sada bi i neke velike kompanije htjele postati srednje i nastoje se razlomiti u više srednje velikih tvrtki. Razlog za to je što u srednjim tvrtkama postoji najveći kapacitet inoviranja - kaže **Duro Horvat**, vlasnik i

direktor Tehnixa. Srednja tvrtka, dodaje Horvat, može bolje kontrolirati i otkrivati potencijal kod svojih zaposlenika i kod njih je stalno prisutno funkcionalno znanje, što je formula za uspjeh.

- U velikim kompanijama, s druge strane, ti su procesi birokratizirani, a danas inovativni ciljani moraju teći 10 puta brže nego prije, što znači da globalne kompanije mogu imati velike istraživačke centre, ali realizacija je na srednjim tvrtkama. No Hrvatskoj nedostaje upravo

ta srednja industrija - kaže Horvat, ističući da takve kompanije moraju stalno ulagati u znanje, ali i u marketing, strane stručne časopise i sl. U Tim Kabelu su prerastanjem u stabilnu tvrtku postali svjesni svoje snage i vrijednosti i okrenuli se izvozu.

Samopouzdanje i vjera u sebe - Do prije nekog vremena mislili smo da mi ne možemo, da ne znamo, da nismo dovoljno dobri, jednostavno nismo imali dovoljno samopouzdanja i vjere u sebe. No prerasli smo to razmišljanje, prelomili te djeće bolesti da smo mali i nejaki za svjetski poslovni svijet i danas prodajemo svoje kabele u Južnu Afriku, Ujedinjene Arapske Emirate, Ugandu, Alžir, Kazahstan, imamo partnere u gotovo svim europskim zemljama, ostvarujemo kontakte na Dalekom istoku, Australiji, Singapuru, Indiji itd. Još smo dovoljno mali da fleksibilno možemo brzo i efikasno, bez dugačkih, nepotrebnih i tromih odugovlaženja, odgovoriti na svaki tržišni izazov,

30
posto srednje velikih
tvrtki u Hrvatskoj posluje u
prerađivačkoj industriji koja
je i inače u najtežoj situaciji



Pravila vodenja srednje velike tvrtke

UVESTI ORGANIZACIJU VELIKIH, A ZADRŽATI OKRETNOST MALIH

1. Naučiti delegirati ovlasti

Slabljene kontrole nad cijelokupnim poslovanjem najveći je izazov za vlasnike dotad malih tvrtki. Za što bezbolniju tranziciju u srednje veliku tvrtku nužno je prepustiti upravljanje menadžerima

2. Pronaći što kvalitetnije menadžere

Srednja tvrtka mora imati menadžersku organizaciju poslovanja. Najvažniji je potez izgradnja što kvalitetnijeg menadžmenta iz postojećih kadrova ili dovođenje menadžera izvana koji će brzo i učinkovito donositi ključne odluke

3. Pokušati sačuvati okretnost male tvrtke

Iako sada djelovanje nije više stihjsko i vođeno potrebama malog broja klijenata, treba nastojati sačuvati brzinu i fleksibilnost koje su prednost pred velikim sustavima. Ne smije se izgubiti duh malog poduzetnika

4. Zaposliti iskusnog financijaša

U području finacija treba imati najjačeg čovjeka. Male tvrtke rastu po vrlo viskom stopama i najčešće se suoče s neadekvatnim upravljanjem financijama, u srednjoj tvrtki nužno je povećati finansijski potencijal i osigurati pristup novom kapitalu

5. Uvodenje novih funkcija

Srednja tvrtka treba jasno definirane funkcije koje mala često ne treba. Ključni novi odjeli jesu marketing i upravljanje ljudskim potencijalima, po potrebi odnosi s javnošću i sl. Ne treba se bojati angažiranja vanjskih savjetnika u svim bitnim odlukama.

6. Uložiti u informacijsku tehnologiju

Poslovni softver, intranet, VPN mreže itd. neke su od nužnih stvari za svaku srednju tvrtku. Cijelokupnu ICT infrastrukturu treba podignuti na što višu razinu jer ona omogućuje učinkovitije poslovanje, uštede i pravodobno uočavanje problema i novih mogućnosti

7. Vlasnici se trebaju baviti strateškim odlukama

Nakon što su uspostavili efikasnu menadžersku strukturu vlasnici se trebaju posvetiti strateškom upravljanju i planiranju dugoročnog razvoja. Moraju predviđati trendove na tržištu i tražiti nove projekte koji će osigurati stabilnosti i daljnji rast

8. Maksimalno iskoristiti inovacijske kapacitete

Srednja tvrtka može bolje kontrolirati i otkrivati potencijal kod zaposlenika, a za to treba uvesti sustav izvrsnosti i nagrađivanja. Za što bolje rezultate nužno je okupiti najbolje stručnjake, stalno ulagati u njihovo obrazovanje i razvoj te ih nagrađivati

9. Strogo upravljanje povećanim troškovima

U srednjoj tvrtki znaju skočiti nekoliko puta, a odnose se na nove prostore, režije, veći broj ljudi, administraciju, reviziju, održavanje, obrazovanje, vanjske usluge, IT sustav itd. Neke usluge mogu se 'outsourcirati' (odvjetničke usluge, revizija...)

10. Paziti na korporativnu kulturu

Prerastanje u veliku tvrtku podrazumijeva velik skok u broju zaposlenika i različitih funkcija. Pritom se mora paziti na to da se zadrži nova poslovna kultura koja odgovara složenijoj organizaciji, ali da se ne ugrozi duh koji je doveo do rasta kompanije

→ a opet dovoljno veliki da se možemo pojavitи kao respektabilan partner velikoj tvrtki iz Belgrade s kojom smo, primjerice, prije nekoliko dana potpisali vrlo kompleksan i zahtjevan ugovor u vrijednosti od 800 tisuća eura - kaže Topčić.

Najčešća pogreška koju na svom putu odrastanja rade poduzetnici odnosi se, ističe Alpeza, na pokušaj da poduzeće koje je pokrenuto iz garaže kada naraste i postane srednje veliko dalje nastavi funkcionirati kao da je u garaži, uz očekivanje da se njime može upravljati bez ikakve razine formalizacije. No, s druge strane, pogubno je to što ta formalizacija postane pretjerana i prijeđe u birokraciju koja počinje uništavati poduzetnički duh u poduzeću.

Izazov izlaska iz garaže Kada pogledaju unatrag, gotovo svi srednji poduzetnici potpisat će da je najveći izazov bio iz male tvrtke iz garaže učiniti promjenu i napraviti pravu profesionalnu organizaciju.

- To uopće nije bilo lako. I ja kao poslodavac, moja supruga i troje djece koji su uključeni u posao, pa i svi zaposlenici, prošli smo trnovit put s puno muka, nervosa, pa i bolnih situacija, iz kojih smo danas iznjedrili tvrtku koja s optimizmom gleda na budućnost unatoč svim ovim teškim mukama s recesijom koja će još potrajati.

Zatim, i sam sebi sam bio izazov. Nama poslodavcima često nije lako izaći na kraj sa samim sobom. Rastom svojih tvrtki, raspolažanjem s puno više novca, moći kojom imamo, često se ne znamo nositi. Ako tomu dodamo mentalitet koji smo naslijedili iz starih vremena, često se ponašamo neadekvatno, arogantno, posesivno, isključivo. I nije sa svim tim lako izaći na kraj. Gledam sebe danas i prije 17 godina kada smo počinjali ovaj posao. Puno mi se više svidi današnji ja nego onaj otprije 17 godina. Naučio sam da zaposlenika treba cijeniti, da dobavljaču treba platiti robu i uslugu prije negoli podignuti dobit, da je kupac partner, a ne gledati u njemu samo izvor prihoda, pa i državi platiti poreze, makar nama gospodarstvenicima gotovo ništa ne vraća - kaže Topčić.

Osjetiti trenutak Faza prelaska iz malog u srednje poduzeće, osim što je stresna za vlasnike i zaposlenike, može biti i pogubna jer upravo tada propada golem broj tvrtki. Takav se scenarij može izbjegći jedino ako se uz dosta mudrosti i sreće na vrijeme osjeti kada je došao trenutak za nov korak u vodenju tvrtke. Pritom se važno oduprijeti opijenosti koju donosi uloga vlasnika gotovo velike tvrtke i sjetiti se koji je to poduzetnički duh uopće doveo do toga da mala tvrtka preraste u nešto puno ozbiljnije. □