

# Predgovor



Dobro došli u Seriju “*Menadžment*” Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu. Knjige iz ove serije bave se najurgentnijim problemima s kojima se danas susreću poslovni ljudi. Serija je dio šire inicijative Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu (PŠSM), koja povezuje niz napora čiji je cilj razviti i podijeliti spoznaje putem konferencija, preglednih istraživanja, interaktivnog i učenja na daljinu, tiskanih publikacija i novih medija.

Baš je ta vrsta široko zasnovane inicijative potakla žar moje ljubavi za PŠSM godine 1984. Od dana kada sam stigao ovamo ostao sam oduševljen kvalitetom istraživanja, kvalitetom MBA programa i kvalitetom Centra za edukaciju (menadžera). To je bila poslovna škola koja se predala novim pravcima istraživanja, novim načinima učenja i praktičnoj primjeni ideja. Tu su inovativne misli mogle dati opipljive rezultate.

Jedan od vrlo važnih rezultata jest i Serija “*Menadžment*” PŠSM-a, a ona ima zanimljivu povijest. Pokazalo se da svake godine pet tisuća sudionika našeg programa za izvršne djelatnike popunjava marketinšku anketu, dajući iskaze u kojima označuju najvažnije probleme s kojima se





suočavaju. Jednoga dana Lucy Chin iz naše uprave dala mi je dokument koji je sadržavao sve te iskaze. Analiza sadržaja tih podataka rezultirala je popisom od četrdeset i pet gorućih problema. Teme su varirale od problema razvitka poduzeća do svladavanja osobnog stresa. Popis je obuhvaćao veliko područje, te sam počeo shvaćati njegov potencijal. Ljude u organizacijama obično pokreće vrlo tradicionalni skup problema, no rješenja za te probleme evoluiraju. Posjetio sam prijatelje iz nakladničke kuće Jossey-Bass da bih porazgovarao s njima o izdavačkom projektu. Razgovor je napokon prerastao u Seriju Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu: Menadžment – Inovativna rješenja za goruće probleme u poslovanju.

Knjige su međusobno neovisne, no uzete zajedno tvore širokoobuhvatnu skupinu menadžmentskih alata, koja pokriva sva funkcijska područja biznisa – od strategije korištenja ljudskih resursa do financija, računovodstva i poslovnih operacija. Zasnovane su na interdisciplinarnim istraživanjima michiganskih nastavnika. Ipak, svaka je knjiga napisana tako da je ozbiljan menadžer može brzo pročitati i odmah djelovati. Otkrit ćete, vjerujem, da je o riječ o knjigama koje će znatno promijeniti stvari za vas i za vašu organizaciju.

*Robert E. Quinn, urednik-konzultant,  
nosilac titule M. E. Tracy, ugledni profesor  
Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu*

# Uvod



Većina mog najnovijeg rada usredotočena je na pomaganje organizacijama u poboljšanje financijskog učinka - ili, u terminima upotrijebljenim u ovoj knjizi, pokazati im kako mogu maksimalizirati postojeće stvaranje vrijednosti. Stoga sam bio oduševljen, ali ne i iznenađen, kad me moj prijatelj i kolega Bob Quinn zamolio da razmislim o pisanju knjige na temu kako korporacije mogu “poboljšati svoj financijski učinak”, a koja bi bila dio Serije “*Menadžment*” Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu.

Moja istraživanja, podučavanja i konzalting su na područjima korporativnih financija, bankarstva i strategije - i moram priznati da, kad sam pristao na ovaj projekt, moja je namjera bila uredotočiti se na financijske strategije koje tvrtke mogu upotrijebiti kako bi povećale učinkovitost. Međutim, kada sam počeo sistematski sortirati podatke iz vlastitih istraživanja, kao i radova drugih, vizija knjige se dramatično promjenila. Uvjerio sam se da je stvarno stvaranje vrijednosti u organizacijama jednako toliko povezano s načinom na koji se svaki pojedinac ponaša u organizaciji koliko i s financijskim strategijama te organizacije. U svakoj organizaciji postoje sile koje djeluju uništavajući





vrijednosti, unatoč najboljim namjerama svih koji sudjeluju u poboljšanju financijskog rezultata. Prevladavanje ovih sila i ustrajanje na realnom stvaranju vrijednosti ovisi o načinu na koji zaposlenik prenosi korporativnu strategiju u osobni plan zbog konstruktivne promjene, te o načinu na koji svaki zaposlenik uzima vlasništvo nad dijelom imovine organizacije kojom on ili ona upravlja.

S ovim pomakom na umu, glavno je pitanje koje sam htio slijediti očigledno: Što čini organizacije i pojedince učinkovitim stvaraocima vrijednosti? Na to pitanje ova knjiga pokušava naći odgovor.

Vjerujem da razumijevanje tajni stvaranja vrijednosti nije važnije danas nego je bilo u prošlosti, nego će postajati sve važnije u budućnosti. Zbog čega? Postoje dva razloga.

Prvo, za vrijeme industrijske ere, fokus stvaranja vrijednosti bio je usmjeren na poboljšanje industrijskih procesa. Masovna proizvodnja ekonomije obujma, efikasnost nakupljena kroz hiperučinkovite sisteme distribucije, Six-Sigma programi kontrole kvalitete itd., sve je posvećeno golemom stvaranju vrijednosti u organizacijama. Mi ćemo i dalje gledati kako organizacije postaju sve bolje i bolje u dizajniranju i upravljanju procesima kako bi poboljšale učinkovitost. No, takve inicijative više nemaju izniman potencijal stvaranja vrijednosti. Mi već svjedočimo smanjenju graničnih zarada kada je u pitanju povećano stvaranje vrijednosti, moguće kroz poboljšanje efikasnosti. U međuvremenu, počeli smo s informacijskom erom uočavati ogromnu moć pojedinca u pokretanju stvaranja vrijednosti. Razlog je taj što se konkurentska dinamika u većini industrija razvija uvelike na nelinearan način, s čestim prekidima ili diskontinuitetima iz prošlosti. Učinkovito prihvaćanje takvog kaosa zahtijeva individualnu kreativnost umjesto linearne discipline efikasnoga organizacijskog procesa. Organizacije koje imaju najbolje stvaraoce vrijednosti, a ne najbolje menadžere (najbolje obučeni u upravljanju dobro znanim organizacijskim procesima), su organizacije najbolje pozicionirane za uspjeh u budućnosti. Želite li osigurati uspjeh vaše organizacije u ovoj novoj okolini, potražite stvaraoce vrijednosti i shvatite organizacijsku dinamiku koja ili unapređuje ili umanjuje stvaranje vrijednosti.

Drugi je razlog zbog kojeg će razumijevanje tajni stvaranja vri-

jednosti postati sve važnije u budućnosti taj što ekonomija ekspanrira u brzom tempu, stvarajući nove industrije i nove organizacije skoro preko noći te potražnja za individualnim stvaraocima vrijednosti raste eksponencijalno. Organizacije su spremne platiti takvim pojedincima iznose koji su se do nedavno činili astronomskima. Manje Internet kompanije koje su na svom početku, gdje su prema shvaćanju za stvaranje vrijednosti najveće, u mogućnosti su privući izvanserijske pojedince iz najboljih 500 kompanija (Fortune 500 companies). Potražnja za individualnim stvaraocima vrijednosti je bez presedana. Zato, ako kao pojedinac želite poboljšati svoj “materijalni aspekt”, trebali biste naučiti tajne onih koji su shvatili kako biti učinkoviti stvaralac vrijednosti.

Ova je knjiga praktični vodič za razumijevanje i ovladavanje alatima za stvaranje vrijednosti. Iako se temelji na opširnim istraživanjima organizacijskih i osobnih sposobnosti, nije pisana za stručnjake. Umjesto toga, dizajnirana je da pomogne pojedincima i organizacijama kako bi postali učinkovitiji u stvaranju vrijednosti. Komentatorski stil knjige, brojne studije slučajeva stvarnih kompanija i vježbe na kraju poglavlja sve to trebalo bi pomoći čitaocima u razvijanju korisnih i praktičnih vještina.

Tko bi trebao čitati ovu knjigu? Postoje mnoge grupe koje mogu profitirati od ideja i strategija ovdje prezentiranih. Više rangirani izvršni direktori mogu koristiti ovu knjigu kao vodič za samo poboljšanje. Još važnije, mogu ohrabriti ljude u svojim organizacijama da pročitaju knjigu i tako povećaju svoj doprinos vrijednosti. Obrazovanje zaposlenika u stvaranju vrijednosti olakšat će učinkovitiji utjecaj ljudskih potencijala u organizaciji i podići njen financijski potencijal suprotstavljajući se funkcionalnim silosima koji uništavaju vrijednosti, a koje knjiga detaljno analizira. Generalni direktori i upravni odbori mogu upotrijebiti knjigu kako bi procijenili sposobnosti stvaranja vrijednosti kod svojih zaposlenika. Poduzetnici mogu upotrijebiti knjigu kod određivanja optimalnih strategija pri odabiru ljudskih potencijala organizacije koje razvijaju. Ukratko, svatko tko je zainteresiran za poboljšavanje vlastitog financijskog učinka, kao i financijskog učinka svoje organizacije može očekivati da će naći nešto vrijedno u ovoj knjizi.

Kao netko tko je istraživao, poučavao i konzultirao o financijskim



i strateškim pitanjima kroz dug period godina, počeo sam duboko cijeniti važnost pojedinca u poticanju organizacijskog stvaranja vrijednosti. Počeo sam cijeniti i ogromno rasipanje ovog potencijala za stvaranje vrijednosti koje se pojavljuje rutinski jer zaposlenicima nedostaje osjećaj vlastitog posjedovanja aktive kojom upravljaju ili zato jer oni jednostavno ne znaju što je potrebno da bi bili učinkoviti stvaraoci vrijednosti. Takvo je traćenje vrijednosti čisti gubitak. Ono ne pridonosi pojedinčevom osjećaju osobnog postignuća. Ono ne pomaže organizaciji realizirati svoj potencijal stvaranja vrijednosti. Ono ne koristi društvu. Moja je nada da će alati razvijeni u ovoj knjizi voditi pojedince da postanu korisniji svojim organizacijama te da postignu veći osjećaj osobnog postignuća. Stvaraoci vrijednosti, želim vam sve najbolje!

*svibanj, 2000.*  
*Ann Arbor, Michigan*

Anjan V. Thakor