



Arie de Geus iznimno je ugledna osoba u svijetu biznisa, posebno na području organizacijske strategije. Dugi niz godina radio je u kompaniji Royal Dutch Shell kao voditelj planiranja gdje se je počeo zanimati za prirodu velikih organizacija, proces donošenja odluka i proces promjene u njima. Suosnivač je SoL-a, Society for Organizational Learning, autor nagrađivanog bestslera The Living Company i predavač na London Business School.

U stručnoj javnosti je poznat kao jedan od pokretača koncepcije Učee organizacije kao i osoba koja je osmislila metodu tzv. Scenario planiranja.

Kompanije: Tko su one zapravo?

Arie de Geus

Quantum21.net vam u cijelosti prenosi predavanje Arie de Geusa na Royal Society of Arts u Londonu.

Tijekom 70-ih godina prošlog stoljeća u naftnoj industriji se pojavila moda diversifikacije poslovanja (ne samo u naftnoj industriji!). No, početkom 80-ih unutar grupacije *Shell* pojavile su se ozbiljne sumnje u mudrost odmicanja poslovnog portfelja od temeljnog biznisa - nafte i plina. Jednako tako su se pojavile i sumnje o dugoročnoj budućnosti tih prirodnih resursa. Postavilo se pitanje: "Postoji li doista život nakon što sva nafta bude iscrpljena, ili ćemo u tom trenutku tvrtku jednostavno vratiti dioničarima?"

Stoga su upravo početkom 80-ih godina *Shell* planeri odlučili (opet iznova) provesti istraživanje kako bi doznali na koji način druge kompanije upravljaju sa svojim poslovnim portfeljima. U to vrijeme ste na tržištu mogli pronaći veliki broj kompanija u različitim industrijama koje su na lagan način unapređivale svoje račune dobiti i gubitaka tako što su temeljnim poslovima jednostavno pridodavali nove biznise. Studija planera u *Shellu* zabilježila je niz takvih slučajeva, o čemu je izvješten predsjednik uprave. Pokazalo se da ga nalazi nisu impresionirali: "Tvrtke o kojima pišete u ovom izvješću po veličini se ne mogu mjeriti s našom grupacijom; primjeri su još suviše 'mladi' - strategija diversifikacije još uvijek nije prošla 'test vremena'." Naglasio je da bi ga mnogo više dojmilo kada bi mu *Shell* planeri ukazali na primjere tvrtki starijih od *Shella*, relativno jednako značajnih u svojoj industriji kao što je to *Shell* u svojoj, te tvrtki koje su, kroz svoju povijest, uspješno prebrodile fundamentalne promjene u svojoj okolini nakon kojih je njihov korporativni identitet ostao netaknutim.

To je bilo doista zanimljivo pitanje. Koje su to tvrtke?

Kompanije *Royal Dutch* i *Shell T&T* stare su oko stotinu godina. Stoga smo započeli potragu za relativno velikim tvrtkama koje su osnovane najkasnije u posljednjoj četvrtini 19. stoljeća kada su u svijetu već postojali deseci tisuća tvrtki. No, koje od njih posluju i danas? Koje od njih su uspjele sve vrijeme održati korporativni identitet netaknutim? Neke od njih su postojale samo u obliku brenda ili uredskih zgrada, kao ostaci blistave prošlosti.

Nakon provedenog istraživanja počeli smo pronalaziti tvrtke koje su zadovoljavale postavljene kriterije: *Dupont*, *Hudson Bay*, *W. R. Grace*, *Kodak*. Nekolicina japanskih tvrtki osnovanih još u 17. i 18. stoljeću uspješno posluje i danas: *Mitsui*, *Sumitomo*, robna kuća *Daimaru*. *Mitsubishi* i *Suzuki* su nešto mlađi - osnovani su sredinom 19. stoljeća. Europska tvrtka koja je zadovoljila uvjete iz *Shellovog* istraživanja je vodeći proizvođač papira *Stora* iz Švedske koji je pravi "metuzalem" sa životnim vijekom dužim od 700 godina. Sveukupno je pronađeno oko 40-ak tvrtki od kojih je 27 odabrano za detaljnije proučavanje. Ovdje su se postavila ključna pitanja:

1. Zašto je tako malo kompanija preživjelo od 19. stoljeća?
2. Što su to drugačije činile one koje su opstale?

Grupa koja je vodila istraživanje ustanovila je kako su se kompanije obuhvaćene istraživanjem bolje prilagođavale promjenjivim društvenim, ekonomskim i političkim uvjetima te potrebama potrošača. Svaka od njih je prošla kroz mnoge promjene uvjeta poslovanja. Spomenimo samo vremenska razdoblja u kojima je *Stora* postojala: od srednjeg vijeka do reformacije, ratova u 17. stoljeću, industrijske revolucije i dva svjetska rata u 20. stoljeću.

Temeljne promjene u vanjskom okruženju zahtijevaju i temeljite promjene unutarnje strukture kompanije kako bi ona ostala usklađena s tim okruženjem. Povijest svake od njih pokazuje da su one upravo to i radile. Čini se kako su se unutarnje promjene kod ovih uspješnih tvrtki postepeno odvijale, kao odaziv na priliku, ili točnije, kroz ispravno anticipiranje zahtjeva klijenata. Ovo može značiti samo jedno: da su bile sposobne reagirati ranije od drugih te da ih je na reakciju navodilo predviđanje, radije negoli kriza. Objasnimo li to na moderan način, ove su kompanije uspješno provodile "*upravljanje promjenama*" (eng. *change management*).

Pitanje koje se tada postavilo je sljedeće:

Mogu li se u tim kompanijama pronaći zajednička obilježja koja bi nam pojasnila razloge njihove postojanosti?

Iako je uzorak u istraživanju bio malen, a dokumentacija u velikoj mjeri nepouzdana, istraživačka skupina je uspjela izolirati karakteristike na koje je naišla više puta:

1) Konzervativne financije. Ove su kompanije novcu pristupale na tradicionalan način; znale su pravu vrijednost uštedenog novca u "kasicu". Nisu se bavile čarobnjaštvom tj. zamršenim financijskim transakcijama s novcem drugih. Znale su da im vlastita likvidna sredstva otvaraju opcije u trenucima koji su njima odgovarali. Dostupnost kapitala osigurava fleksibilnost.

2) Osjetljivost prema okolini. Lideri ovih kompanija pažljivo su pratili što se događa u okolini, u svijetu koji ih okružuje. Posljedično tome, razvili su posebnu vrstu osjetljivosti na promjene. Promovirali su razumijevanje i učenje koji su osiguravali usklađenost organizacije s tim promjenama.

3) Osjećaj kohezije i privrženosti identitetu tvrtke. U popriličnom broju slučajeva *Shellovi* istraživači su naišli na veliku brigu i interes za ljude unutar tvrtke što je predstavljalo svojevrsno iznenađenje s obzirom na teška vremena u kojima su djelovale. Čini se kako su u njima i djelatnici i menadžment jako dobro znali "Što tvrtka predstavlja" i "Čime se tvrtka bavi". Također se čini kako su se svi zajedno radosno poistovjećivali s misijom ("čime se tvrtka bavi"). Često se događalo da je opisani sustav vrijednosti u kompaniju donosio osnivač, te ga ponekad čak i formalizirao u obliku neke vrste statuta.

4) Tolerancija. *Shellova* istraživačka grupa je posljednje obilježje formulirala neočekivano modernim riječima: "Tvrtke koje su se tijekom vremena uspješno mijenjale maksimalno su koristile decentralizirane organizacijske strukture i

delegiranje ovlasti. Nisu inzistirale na temeljnom biznisu kao kriteriju za odabir novih poslovnih prilika, kao ni na centralnoj kontroli nad odlukama o diversifikaciji biznisa."

Treba imati na umu da su te kompanije poslovale u 17., 18. i 19. stoljeću te da su već tada koristile navedene vrijednosti i organizacijska načela. Dakle, termini kao što su "decentralizacija" i "diversifikacija" kojima se opisuju ta načela relativno su novi, što nas navodi na pogrešnu pomisao kako u prošlosti "decentralizacija" i "diversifikacija" nisu postojale. Pokušao sam razmišljati o tome na koji su način lideri, vlasnici i menadžeri u prošlim stoljećima razmišljali o politici poslovanja svojih tvrtki. Jedan od mogućih načina preformuliranja posljednje karakteristike mogao bi biti: **Bili su tolerantni prema aktivnostima na margini organizacije.**

Na ovom mjestu bi sada mogli započeti raspravu o tome koja je prava mjera uspjeha neke korporacije. Kriteriji koji se danas obično koriste jesu razne liste poput *Fortune 500* liste ili pak druge mjere poput povrata na ukupno angažirani kapital. Osobno smatram kako opstanak u okrutnom svijetu tijekom više stoljeća također zaslužuje visoko mjesto na tzv. *league tables*, listama najuspješnijih. Međutim, *Shellovi* planeri su korporacije koje su opstale opisali neočekivano blagim riječima: **"Financijski konzervativne, s osobljem koje se poistovjećuje s tvrtkom i menadžmentom koji je tolerantan i osjetljiv na svijet u kojem živi."**

U njihovom opisu nema ni riječi o nisko-budžetnom marketingu, najnovijim tehnologijama, niti o proizvodnji s visokom dodanom vrijednošću. Domišljatost u financiranju čak je izričito isključena! Sve je to u priličnoj mjeri drugačije od definicije koju sam prihvatio na *Sveučilištu Erasmus* u Rotterdamu ranih 50-ih: "Proizvodnja dobara i usluga", rečeno je studentima, "odvija se u organizacijama koje se u okviru našeg društva nazivaju kompanijama. Kompanije

proizvode dobra za koja su drugi ljudi voljni platiti određenu cijenu. Dobra proizvode tako što nastoje pronaći optimalnu kombinaciju triju čimbenika proizvodnje - rada, kapitala i zemlje. Ti se čimbenici mogu međusobno zamijeniti, npr. rad se može zamijeniti kapitalom. Optimalna kombinacija proizvodnih čimbenika je ona pri kojoj tvrtka uz minimalne troškove proizvodi proizvode koje prodaje po maksimalnoj cijeni i time ostvaruje maksimalni profit."

Nas studente je navedena definicija smirivala. Kompanija je prema njoj bila racionalni entitet: Ekonomska kompanija. Ekvivalent *Homo economicusa*. Proizvodnja je pitanje troškova i cijene. To su kategorije koje su brojčano iskazive, koje možete smjestiti u razne formule i s njima raditi razne kalkulacije. Troškovi se obično sastoje od troškova rada i kapitala - međusobno zamjenjivih čimbenika proizvodnje. Navedena definicija sugerira kako je kompaniju ustvari jednostavno kontrolirati: imate li problema s radnom snagom, zamijenite ju kapitalnom imovinom. Navedeni je opis budućeg radnog mjesta mlade korporativne lidere, kako je većina studenata na *Erasmusu* sebe vidjela, smirivao i tješio. Kompanija je za sve nas bila racionalna, podložna kalkuliranju i kontrolabilna.

Kada sam nekoliko godina kasnije došao na svoje prvo radno mjesto, u *Shellovu* rafineriju blizu Rotterdama, u meni se brzo pojavio blagi osjećaj nelagodnosti. Iako su teorije na *Erasmusu* spominjale radnu snagu, iako mi se činilo kako je stvarni svijet u rafineriji ispunjen ljudima, o tom "proizvodnom čimbeniku" se na poslu nije razgovaralo. Upravo zbog toga, zbog te "ispunjenosti ljudima", sve mi je bilo sumnjivo, ta racionalnost, proračunatost i kontrolabilnost kompanija.

Tada je, nekih 20 godina kasnije, studija *Shellovih* planera prikazala kompanije na potpuno drugačiji način: "Borba za opstanak, preživljavanje institucije u svijetu koji se stalno mijenja, potreba da se učine temeljne prilagodbe tom svijetu." Naravno, navedene tvrtke su, kako bi opstale, morale kontrolirati troškove, proizvoditi i plasirati svoje proizvode na tržište i modernizirati tehnologiju. No, sve to nije zvučalo kao suština njihovog korporativnog bića, već više kao nekakav temeljni

preduvjet u mnogo važnijim razmatranjima o životu i smrti. U kompanijama iz *Shellove* studije radili su ljudi koje se ponekad nije moglo kontrolirati i koji su ponekad bili iracionalni; dok su se one same ponašale kao da su živa bića, nešto puno više od pukog ekonomskog sustava koji proizvodi dobra i usluge sa svrhom maksimiziranja profita. Promotrimo li pažljivo različite pristupe, vjerojatno ćemo se zapitati jesu li kompanije "živući sustavi" ili pak puki instrumenti za proizvodnju dobara i usluga? Zakonodavstvo je u mojoj rodnoj zemlji još od doba Napoleona tvrtke počelo nazivati "osobama", razlikovati fizičke "osobe" od pravnih "osoba", pri čemu kompanije spadaju u potonju kategoriju. Zakon obično nije suprotstavljen uobičajenom načinu govora.

Što bi se promijenilo kada bi formulirali ovakvu hipotezu: "Neke ili sve kompanije se ponašaju poput živih bića"? Bi li to promijenilo našu paradigmu koja nas vodi dok upravljamo tvrtkama? Da li bi nam ova hipoteza pomogla da shvatimo zašto neke tvrtke opstaju, dok tolike druge umiru mlade?

Navedena hipoteza, značajno odmaknuta od tradicionalne definicije, prisiljava nas da opet iznova preispitamo funkcioniranje kompanija što nas može dovesti do novih uvida. Štoviše, taj bi nam proces mogao osigurati nove spoznaje o fenomenima za koje menadžeri već dugo znaju. Pri tome nikako ne mislim da su sve kompanije jednake. **Menadžeri se u nekima od njih i dalje ponašaju kao da proizvodnja dobara i usluga doista jest isključivi ekonomski problem.** Druge se pak u većoj mjeri ponašaju kao živa bića i bore se za opstanak u nepovoljnim uvjetima.

Ono što ću pokušati dokazati na ovom predavanju jest teza da menadžment mora biti apsolutno svjestan kojim tipom tvrtke upravlja. Praksa menadžera koja je prikladna za vođenje jednog tipa tvrtke u nekoj drugoj može uzrokovati velike štete. Naglašavam da hipoteza o "kompanijama kao živim bićima" unosi

potpuno novu dimenziju u tradicionalne koncepcije koje govore o:

1. Ulozi profita i imovine,
2. Razmjerima upravljanja i kontrole s vrha,
3. Načinu stvaranja i oblikovanja ljudske zajednice (što kompanije u suštini i jesu),
4. Ulozi moći kod donošenja odluka.

Uloga profita i imovine

Shellovom studijom je obuhvaćeno 27 tvrtki u kojima je glavna pokretačka sila bila, i još uvijek jest, "želja za opstankom" i "razvoj vlastitih potencijala". Njihova povijest, koja varira u granicama između 100 i 700 godina, nam ukazuje da su ove kompanije ostajale unutar nekog biznisa sve dok su "osjećale" vitalnost radne zajednice. Kroz svoj životni vijek, svaka od njih je promijenila svoj poslovni portfelj barem jedanput, a neke i više puta.

Tvrtka *Dupont de Nemours*, osnovana da bi se bavila proizvodnjom baruta, 30-ih godina prošlog stoljeća je postala najveći dioničar *General Motorsa*, a danas se uglavnom bavi proizvodnjom specijaliziranih kemikalija. Osnivač *Mitsuija* je 1673. godine otvorio trgovinu tekstilne robe u Tokyju (tada Edou). Nakon toga tvrtka je pretvorena u mjenjačnicu, a zatim u banku. Kasnije se počela baviti i rudarstvom, a tek krajem 19. stoljeća krenula u proizvodnju.

Prvi pisani trag u kojem se spominje *Stora* iz središnje Švedske datira iz 1288. godine. U to vrijeme je *Stora* upravljala rudnikom bakra. Tijekom sljedećih 700 godina temeljnom biznisu su pridodane nove djelatnosti koje su postepeno zamijenile stari. Tvrtka je pomalo napustila eksploataciju bakra i prešla na eksploataciju šuma, taljenje željeza, hidroenergiju, a danas na proizvodnju papira, drvne mase i kemikalija.

Iako se na prvi pogled čini kako su promjene portfelja bile iznimno teško ostvarive, vrlo je vjerojatno da su za menadžere tog vremena one bile same po sebi razumljive, postepene i na početku

gotovo neprimjetne. Pa ipak, one nam ukazuju na posebnu fleksibilnost u odnosu na temeljni biznis kojim se tvrtka bavi u bilo kojem trenutku vremena. U pojedinoj fazi razvoja možda su ove tvrtke sebe vidjele i smatrale bankarima, da bi se tek naredna generacija počela baviti proizvodnjom. Do opisanih promjena u poslovanju može doći samo u prisustvu stava koji imovinu vidi "sredstvom za život", radije negoli suštinom svog biznisa.

Svaka kompanija, u datom trenutku vremena, mora ostvarivati profit od poslovanja kojim se u tom trenutku bavi kako bi uspjela opstati. Međutim, temeljni biznis i profit iz tog biznisa u kompanijama iz *Shellove* studije nisu glavna pokretačka sila. **Tvrtke trebaju profit na isti način na koji svako živo biće treba kisik.** Iako je kisik nužan za preživljavanje, on nije *svrha* življenja. "Ekonomске tvrtke" se bave specifičnim biznisom iz kojeg crpe profit i maksimiziraju vrijednost dioničarima. Za "ekonomsku tvrtku" biznis je temelj života, a profit je njegova svrha: ona "postoji zato da bi iznajmljivala automobile". Maksimizacija profita i vrijednosti kapitalne imovine navodi na razmišljanje kako trenutna imovinska baza čini temelje tvrtke, te da se svrha postojanja tvrtke odnosi isključivo na iskorištavanje te imovine. Dođe li do krize, one radije posežu za likvidacijom ljudi nego imovine, samo kako bi spasile svoju bilancu (koja primjereno bilježi samo materijalnu imovinu!). Logičan slijed opisanog načina promišljanja navodi nas na zaključak, u slučaju *Shella*, da u situaciji iscrpljivanja svih naftnih izvorišta treba "likvidirati kompaniju i vratiti preostalu vrijednost dioničarima". Međutim, kompanije se rijetko kada vraćaju dioničarima. "Korporativno samoubojstvo" rijetka je pojava među živućim tvrtkama jer je njihova prava svrha postojanja opstanak i razvoj vlastitih potencijala. Takve organizacije ne mogu prihvatiti da imovina odlučuje o njihovom životu ili smrti.

Copyright:
© Arie de Geus, 2003. For Croatia © Novem d.o.o.
Material drawn from web site www.ariedegeus.com
Republished by permission.

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

