



ODGOVARA:
Elena Cvjetković

Stati na noge nakon neuspjeha

? *Moja tvrtka ostala je bez ugovora s jednim velikim kupcem. Osjećam strahovitu osobnu krivnju jer su pregovori bili moja odgovornost. Nažalost, nisu bili uspješni, a posljedica je da mi je od tada svako novo pregovaranje postalo dodatno stresno...*

! *Ponekad uz sav uloženi napor gubimo poslove, prihode, tvrtke, posao, standard, volju i nadu. Poanta je u tome da je nužno znati gubiti, kako biste znali stvori-*

ti ozračje za buduće pobjede. Poput vrhunskih sportaša. Odličan je osjećaj kada dobijete bitku, poslovnu ili osobnu. Želja za pobjedom prirodna nam je, želja za uspjehom urođena. S druge strane, umijeće pregovaranja uči vas o tome kako je važno postići *win-win* situaciju, da obje strane uključene u pregovore iste napuste s osjećajem zadovoljstva i pobjede.

No, pogledajmo situacije koje su završile s *win-lose* ishodom. Jeste li primijetili kako nam nekako postane lako i jednostavno koristiti sva raspoloživa oružja u akciji napada na protivnika? Iznaci mane i nedostatke drugome? Želite li sami sebe tješiti, gubitak možete nazvati raznim, drugačijim imenima, umanjivati ga, opravdavati sebe, kriviti protivnike, usud i sudbu. No, kako god okrenete, gubiti je stresno. Kako onda gubiti sa stilom?

Ne zaboravite da je prisutan ciklus kroz koji većina ljudi prolazi i kroz koji i vi trebate proći kako biste mogli nastaviti da-

lje: negiranje, ljutnja, frustracija i konačno, prihvaćanje situacije. Pomislite na bilo koju situaciju u sportu: svaki uspješan sportaš ima trenera s kojim je naučio pobijediti, ali i izgubiti. Nastaviti dalje i u gubitku, iznaći motivaciju za daljnji mukotpan rad na putu prema pobjedi. To znači naučiti gubiti sportski. Tome služe business coachevi.

Bez obzira na igru koju igrate, doslovno ili s navodnicima, važno je shvatiti da je iskaz poštovanja prema protivniku temeljna vrijednost, ona koju treba učiti i stalno ohrabrivati. Svi možemo naučiti pokoj lekciju od sportaša, a zato vam i prenosim nekoliko "sportskih" savjeta za gubljenje sa stilom:

Pružite ruku protivniku. Rukujte se odmah i s entuzijazmom te, po mogućnosti, dajte kompliment nekoj njegovoj/njenoj pozitivnoj osobini. Možete se i ne morate smiješiti, ali ako se smiješite, ne glumite osmijeh. To se vidi.

ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović, mag. iur.



Nadležnosti glavne skupštine u d.d.-u

? Zanima me koje su nadležnosti glavne skupštine dioničkog društva.

! Nadležnosti glavne skupštine dioničkog društva propisane su: Zakonom o trgovačkim društvima, i statutom društva.

Ipak, uz ova vrela koja izrijekom propisuju kompetencije ovog tijela dioničkog društva, možemo u praksi naći i ovlasti koje nisu određene nijednim od tih izvora, ali ih je nametnula praksa koja se temelji na biti dioničkog društva kao društva.

Zakon o trgovačkim društvima u čl. 275. izričito navodi nekoliko nadležnosti glavne skupštine i statutom se ne može odlučiva-

Ne opravdavajte svoj gubitak ovim ili onim razlozima. Uvijek postoji puno razloga koji su pridonijeli konačnom rezultatu. Možete ih kasnije analizirati, u smislu fokusiranja na ono što možete drugi put bolje učiniti, ali nikad i nikako ne okrivljujte druge za svoj poraz.

Zadržite svoj smisao za humor. I sutra je novi dan.

Što god da ste naučili iz trenutnog gubitka, koje god pouke izvukli, radite na tome i vježbajte. Vaš rast je bitan element budućeg uspjeha. Stagnacija je ono na čemu zaista možete izgubiti.

Kako god, ako ste i izgubili neku bitku, ne dozvolite sebi gubitak ljudskog dostojanstva. Osobnost i vrijednosti koje zagovarate i koje živite nisu utemeljene na bilo kakvoj poziciji, dobitničkoj ili gubitničkoj. Također, kaže se i da dostojanstvo ne možete niti u jednoj situaciji izgubiti u smislu da ga netko drugi uništi. Njega se samo sami možete odreći.

nje o tim pitanjima povjeriti nekom drugom organu društva.

Prema toj odredbi glavna skupština dioničkog društva odlučuje o:

1. izboru i razrješenju članova nadzornog odbora, osim ako ih se ne imenuje u taj odbor,
2. godišnjim finansijskim izvješćima i upotrebi dobiti,
3. davanju razrješnice članovima uprave i nadzornog odbora,
4. imenovanju revizora društva,
5. izmjenama statuta,
6. povećanju i smanjenju temeljnog kapitala društva,
7. imenovanju revizora za ispitivanje radnji obavljenih u osnivanju društva i radnji vođenja poslova društva,
8. prestanku društva,
9. pitanjima vođenja poslova društva ako to od nje zatraži uprava.

Glavna skupština odlučuje i o drugim pitanjima za koja ima izričite ovlasti, osim u čl. 275. ZDT-a, kao:

1. sklapanje i izmjena poduzetničkih ugovora (čl. 481. ZDT-a)
2. priključenje društva (čl. 503. ZDT-a)
3. spajanje društva (čl. 533. ZDT-a)
4. prijenos imovine (čl. 522. ZDT-)
5. preoblikovanje društva (čl. 557. ZDT-a).

S obzirom na prisilno-pravnu narav odredbi Zakona o trgovačkim društvima o

uređenju odnosa među organima društva, sasvim je iznimna mogućnost da se glavnoj skupštini statutom odrede nadležnosti. Njime se, naime, ne bi smjelo zadirati u propisane nadležnosti drugih organa društva. Odredba čl. 173, st. 4. Zakona o trgovačkim društvima omogućuje da se to učini samo onda kada Zakon izričito dopušta da se statutom zadre u nadležnost nekog drugog organa ili kada njime nije propisana nadležnost nekog drugog organa društva.

Ponekad iz biti dioničkog društva može proizaći nadležnost glavne skupštine da odlučuje o nekim pitanjima kada to i nije propisano zakonom. Mora se poći od toga da dioničko društvo kao i svako drugo društvo ima svoj cilj, koji je ujedno i zajednički cilj njegovih članova – dioničara. Stoga je njihovo važno člansko pravo da odlučuju o onome što može promijeniti ili ugroziti taj cilj. S druge strane, ZTD polazi od toga da glavna skupština može odlučivati o pitanjima koja su joj zakonom stavljena u nadležnost, a da ono što je izvan toga spada u široku nadležnost uprave kao najvažnijeg organa za vođenje društva. ZDT propisuje da je glavna skupština društva nadležna odlučivati o pitanjima vođenja poslova društva ako to od nje zatraži uprava društva. Tu je riječ o unutarnjim pitanjima u društvu, primjerice o raspolaganju dijelovima poduzeća ili pak cijelog poduzeća, prodaji jedine vrijedne nekretnine koja čini glavni dio imovina društva i sl.



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija



Pretvaranje ideja u novac

! Imam puno kvalitetnih ideja i želim ih realizirati, ali ne znam kako ih najlakše „prodati“. Imate li kakav savjet?

! Pokušavajući ostvariti veliki broj ciljeva ne uspijevamo ni u jednom. Ako buljimo u obilje mogućih ideja koje bismo mogli ponuditi kao i u niz rješenja s kojima bismo se mogli pozabaviti nikad nećemo ostvariti trajnu promjenu, stoga odredite prioritete i krenite. Svijet u kojem je komunikacija hijerarhijskog tipa, zadaci se obavljaju bez pogovora, a ljudi žive i rade u mjestu svog rođenja taj statičan svijet bez puno promjena je iza nas. Direktori se svakodnevno susreću s ljudima kojima je dosta naređivanja, obaveza, kontrole i upravljanja, ljudi žele razgovore intelektualno istih jedinki. Iskoristite to u plasiranju svoje ideje jer upravo Vi kontrolirate glavna sredstva proizvodnje ili usluživanja – znanje. Vaši se zahtjevi ne mogu ignorirati.

Mislite da sam pobrkala lončice? Jeste li odustali i prije nego što ste krenuli? Ah da, već ste povratili svoj entuzijazam i krenuli iznova jer dodatna aktivnost nije napor već radost, a entuzijazam je zarazan, zračite njime ako želite zaraziti i druge vaše uzbudjenje će potaknuti uzbudjenje drugih. Teško je pomaknuti sebe iz *statusa quo*, a duplo teže druge, jasno svima drugima, ali ne i vama. Poznata i udobna situacija, a sada vi od sebe i drugih tražite odlazak u novo, nepoznato – tražite promjenu – dodatnu aktivnost, trud? Da, naravno, drugima je uspjele i vama će. Pokušajte razumjeti osobu kojoj ćete se obratiti i pokušajte se empatično postaviti prema toj suprotnoj strani, potom pogledajte sebe i svoju ideju njezinim očima. Ono što te oči zapamte formulirajte u snažnu priču koju ćete potom ispričati svom slušatelju, a on će je interpretirati upravo onako kako vi želite. Pitajte sebe što možete ponuditi drugoj strani, što će u vašoj priči druga strana naći za sebe, i

iskoristite to kako biste lakše prodali svoju priču jer vi ste narativno inteligentni. Kada jednom napravite odmak suprotna strana se neće više boriti protiv vas nego protiv ideje, a to može samo argumentima. Pogriješili ste i iznijeli ste nejasan i neinspirativan cilj? Ništa zato, druga prilika čeka uvijek iza ugla pronađite ju. Ne klonite duhom, što je kraći proces vašeg oporavka i samosažaljevanja imat ćete više vremena na raspolaganju. Nemojte nastojati stvoriti nadmoć nad drugima jer je to prilično nemoguće naprotiv pokušajte stvoriti snagu u drugima i zajedno s drugima: Usmjerite pažnju prema svojoj ideji - potaknite želju u drugima O snažite dodatnim argumentima i nastavite razgovor puni entuzijazma i oduševljenja govoreći o svim posljedicama koje će realizacija ideje imati za Vašeg sugovornika i kompaniju naravno



Positivne priče drugih koji su odlučili napraviti iskorak potaknut će drugu stranu na djelovanje. Odmah na početku uspostavite emocionalnu povezanost sa slušateljem. Možete krenuti s negativnom pričom koja će privući pozornost vašeg sugovornika, a priča se oslanja na ono što se dogodilo drugima koji nisu išli naprijed, pojačajte efekt jednim pozitivnim argumentom onda ubacite jednu pozitivnu priču kako biste dodatno potaknuli želju.

Za kraj plasirajte jednu neutralnu priču koja odgovara na pitanja: Kako? Kada? i Što?, kako biste cijeli razgovor (ideju) osnažili razlozima.

Agresivnu drskost pretvorite u mirnu odlučnost jer je to efikasnije. Bilo tko od nas može potaknuti promjenu samo ako to želi. Ako pogledate iznad upravo sam to napravila u ovom odgovoru, a vi sami prosudite koliko je potencijalna efikasnost ove tehnike.

Ako imate dilemu u vezi svog poslovanja ili upravljanja tvrtkom, pišite našim autorima na direktor@ripup.hr

ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić



Metoda mjerenja poslovnih performansa

❓ *Vlasnik sam poduzeća, ali se relativno malo uključujem u svakodnevne poslovne operacije jer za to imam angažiranog menagera. Pratim uspjeh poslovanja korištenjem klasičnih financijskih pokazatelja no oni mi daju samo uvid u trenutno stanje u poduzeću. Mogu li koristiti neki drugi alat koji bi mi omogućio pregled rada poduzeća na sustavan način?"*

! Ako se nekim sustavom želi upravljati, njegove performanse potrebno je mjeriti. Stara je izreka da ono što mjerimo to i dobijemo. Iako korelacija objekta mjerenja i rezultata mjerenja nije savršena, ona je ipak pozitivna. Vidljivo je to iz činjenice da se klasično poduzeće u pravilu koncentrira na mjerenje financijskih performansa. Koncentriranje na financijske rezultate svratit će pozornost s operativnih mje-

ra koje izravno doprinose financijskim rezultatima. Kao metodologija mjerenja poslovnoga rezultata i ukupnih performansa poduzeća može se predložiti uravnotežena matrica uspješnosti. Matricom se u prvi plan stavlja strategija i vizija, a ne kontrola. Ovaj pristup organizira mjerenje uspješnosti u četiri kategorije:

financijska perspektiva, kojom se opisuju opipljivi rezultati strategije u tradicionalnim financijskim terminima kao što je povrat na investicije (ROI), dionička vrijednost, profitabilnost, porast prihoda i smanjivanje jediničnih troškova;

perspektiva kupaca, kojom se definiraju pokretači rasta prihoda. Uključuje generičke rezultate vezane za odnos s potrošačima, kao što su zadovoljstvo kupnje i ponovljene kupnje, kao i diferencirana vrijednost koju poduzeće namjerava ponuditi kako bi ostvarilo ciljeve, kao što su prihod od prodaje i odanost ciljne skupine kupaca.

perspektiva unutarnjih procesa, koja obuhvaća upravljanje odnosima s kupcima, inovacijsku aktivnost, regulacijsku aktivnost i ciljeve društvenih odnosa vezanih za stvaranje vrijednosti za kupca i poboljšanje kvalitete i produktivnosti operativnih procesa;

perspektiva učenja i rasta, kojom se identificiraju neopipljiva sredstva važna za ostva-

renje strategije. Ovom perspektivom definira se koji su poslovi odnosno ljudski potencijali, koji sustavi, odnosno informacijski kapital i koja kultura, odnosno organizacijski kapital potrebni za podupiranje procesa stvaranja vrijednosti.

Matrica uspješnosti služi za opisivanje provođenja strategije, usklađivanje poslovnih jedinica i zajedničkih služba kako bi se ostvarila sinergija, postavili prioriteta za strateške inicijative i usmjeravao proces implementacije strategije. Ona dakle pruža uravnoteženu prezentaciju kako financijskih, tako i operativnih pokazatelja, omogućuju jasnu operacionalizaciju vizije te snažno utječe na ponašanje menadžera i zaposlenika. Povezivanjem baza podataka i informacijskih sustava menadžeri mogu sustavno pratiti napredak u svim navedenim područjima: financijskim pokazateljima koji odražavaju trenutnu izvrsnost, ali i pokazateljima organizacijskoga razvoja i obnavljanja koji predstavljaju predviđanje buduće izvrsnosti i financijskih performansa. Sagledavanje matrice menadžerima omogućuje postavljanje dva suštinska pitanja: što smo naučili tijekom sadašnjega kontrolnog razdoblja te kako na najbolji način možemo upotrijebiti to znanje radi unaprjeđenja rezultata poslovanja poduzeća u sljedećem razdoblju.





ODGOVARA:
mr. sc. Andreja Marcetić

Korporativna socijalna odgovornost

? *Zanima me što je uopće korporativna socijalna odgovornost, što sve obuhvaća? O kakvom je poslovanju zapravo riječ?*

! Korporativna socijalna odgovornost predstavlja jedno od ključnih metoda za ostvarenje održive konkurentske prednosti u sve turbulentnijem globalnom okruženju. Ona zahtjeva od kompanija da vode računa o posljedicama odluka koje donose u svom poslovanju, kako pred sobom, tako i pred društvom te da reagiraju na razne društvene probleme. Ona predstavlja opredjeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice.

Suvremeni trendovi koji se manifestiraju u području socijalne odgovornosti kompanija, mogu se iskazati kao nadilaženje tradicionalnog pristupa korporativnoj filantropiji, u smislu jednostavne transakcije kojom se participiralo u socijalnim problemima. Socijalna odgovornost kompanija, ustanovljena kao strateški pristup, u suštini je sadržana u dugoročnom odnosu sa svim *stakeholderima*, kao moguć izvor strateške konkurentske prednosti. Trend je u napuštanju stava da treba činiti dobro kako bi se ostavio dobar utisak, i u afirmaciji stava da je razlog dobrog činenja u činenju dobra.

Socijalna odgovornost može poslužiti kao uspješno marketinško sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti u sadašnjem promjenjivom i hiperkonkurentnom okruženju. Motivi za implementaciju koncepta korporativne socijalne odgovornosti mogu biti potaknuti:

suglasnošću – osiguranje društvenog blagostanja, uz postupanje u skladu sa propisima; motiv korporativne odgovornosti na ovom nivou percipiran je kao dužnost ili ispravno ponašanje

profitom – predstavlja integraciju aktivnosti na planu socijalnih, etičkih i as-

pekata okruženja, a koji trebaju doprinijeti profitabilnosti

brigom – uravnoteženje ekonomskih, socijalnih i interesa okruženja, koji su iznad pravne suglasnosti i profitabilnosti

sinergijski – traganje za funkcionalnim solucijama u ekonomskim i socijalnim prostorima, uzimajući u obzir sve relevantne *stakeholdere*

holistički – korporativna socijalna odgovornost koja se orijentira se na doprinos povećanje kvalitete i produžetka života; univerzalna odgovornost prema svim drugim bićima.

Kompanije ne mogu funkcionirati izolirano od okruženja. Njihova sposobnost u konkurentskom procesu ovisi o karakteristikama lokalnog okruženja u okviru u kojem posluju. Postojanje sposobne i motivirane radne snage, efikasna lokalna infrastruktura, veličina i sofisticiranost lokalnog tržišta, obim državne regulative, predstavljaju faktore koji utječu na konkurentnost kompanije. Koncept korporativne socijal-



ne odgovornosti predstavlja jedno od ključnih etičkih i moralnih aspekata poslovanja, sa svrhom zaštite i unapređenja bogatstva društva i kompanije sada i u budućnosti, kroz razne društvene akcije i generiranje pravednih (jednakih) i održivih koristi za različite *stakeholdere*. Aktivnosti koje se provode u okviru korporativne socijalne odgovornosti utječu na obnovu resursa kompanije, i time pomažu ostvarenju njene konkurentske prednosti.

ODGOVARA:
mr.sc. Ratka Jurković



Emocije u poslovanju – da ili ne?

? *Kao managerica u jednom velikom sustavu, vrlo često od svojih nadređenih, ali i poslovnih partnera čujem frazu: „Ne shvaćaj to osobno, to je samo posao!“. Je li to zaista tako?*

! Fraza koju ste spomenuli postala je vrlo popularna i u hrvatskim poslovnim krugovima te je u mnogim slučajevima postala paravan za opravdavanje raznoraznih moralno upitnih, a i u konačnici ekonomski loših poteza njihovih aktera. „To je samo posao“ služi kao odlična tampon zona koja odvaja osobu počinitelja od čina, ali i od posljedica činenja, jer u krajnjoj liniji to nisam bio „pravi ja“, to

je bio dio mene koji se bavi poslom. U hijerarhijskim sustavima, koje karakterizira racionalnost i funkcionalna podjela zadataka, vrlo se često uočava problem moralne indiferentnosti – mi i ne osjećamo posljedice onoga što radimo jer i ne vidimo



ODGOVARA:
Jasna Belamarić,
dipl. psiholog



Komunikacijski kanal ili kanalizacija?

? *Prije nekoliko mjeseci preuzeo sam vodstvo tvrtke od dvjestotinjak ljudi. Osim brojnih drugih zatečenih problema, dosadašnja uprava nije puno marila za zadovoljstvo zaposlenika, niti ulagala u njih. Upravljalo se autokratski i tradicionalno, što je i dovelo do sadašnjeg lošeg stanja. Želio bih ustrojiti modernu tvrtku temeljem znanja kojeg imam o upravljanju ljudskim resursima i za početak otvoriti komunikacijske kanale kako bi se čula i njihova gledišta. Što predlažete da bude prvi korak?*

! Imam premalo podataka da bih vam na daljinu mogla dati „recept“, no nekoliko načelnih preporuka moglo bi pomo-

ći. Za početak – budite oprezni i promišljeni. Razvoj komunikacijske strategije zahtijeva vrijeme i trud. Otvorena dvosmjerna komunikacija u organizacijama je nužna za njen uspjeh, no ne možete je „instalirati“ preko noći. Nepromišljenim otvaranjem kanala, na krivi način i u pogrešnom kontekstu možete čak stvoriti i kontraefekt.

kako naš rad doprinosi krajnjem rezultatu. Uz to, čak i ako je rezultat negativan, nismo mi ti koji smo krivi. Mi smo samo radili svoj posao. Krivi su oni na vrhu piramide, koji propisuju pravila poslovne igre po kojima mi igramo.



Je li zaista poslovni moral različit od morala koji nam propisuju neki univerzalni zakoni, koje smo usvojili od svojih roditelja, djedova i baka te ostalih institucija koje su nas socijalizirale? Je li zaista moguće da kada prijeđete prag vaše tvrtke, zaboravite na vlastite moralne principe i u potpunosti preuzmete one organizacijske, pa makar se oni i kosili s onim što vi jeste? Moje osobno mišljenje je da čak i kada ste prisiljeni činiti radnje u neskladu s vašim moralnim principima, zbog raznoraznih razloga (primjerice onih egzistencijalnih), „mali crv“ u vama će naći načina da vam kaže kako to nije dobro. Mnogi od onih koji se služe frazom „To je samo posao“ u slučaju drugih, vrlo teško podnose kada ih to isto pravilo lupi po glavi. Tada postaju žrtve koje traže razumijevanje, vladavinu zakona i naravno pravedno postupanje – sve ono što su tako olako oduzimali drugima.

Za mene posao nikada nije samo posao – to je način na koji ja izražavam i ostvarujem pa makar i mikro-metar sebe i svoje osobnosti. U ovoj surovoj poslovnoj realnosti, sebičnoj, pohlepnoj i racionalnoj, sve je veći broj onih koji u poslovanju žele osnovne principe ljudskosti, povjerenja i suradnje – ima li nešto osobnije od toga?

Ljudi koji su godinama živjeli u organizacijskoj kulturi koja ih nije uvažavala ni pitala za mišljenje obično su ili prestrašeni i nepovjerljivi prema novim pravilima (i ljudima!) da će teško izreći što zaista misle, ili su toliko ogorčeni da će izreći i što misle i što ne misle. Ako je „slavina“ dugo bila čvrsto zatvorena, ne odvrćite je odjednom i naglo – nagomilana nezadovoljstva na vaše pret hodnike mogla bi se iskrcati na vas. Iz „cijevi“ obično krene ustajala i prljava voda, pa se novootvoreni komunikacijski kanal zna pretvoriti u kanalizaciju. Destruktivni učinak takve komunikacije je razoran. Ovo, naravno, ne znači da ljude nećete ništa pitati – naprotiv. No nemojte srljati u npr. otvorene anonimne forume na intrawebru i sl., na kojima su se opekale mnoge firme.

Zbog toga predlažem da se usmjerite na aktivnosti koje mogu brzo i značajno unaprijediti zadovoljstvo radnika (sigurno znate koje su to) te unapređujete za početak komunikaciju prema njima. Kad nekoliko problema riješite i dokažete vjerodostojnost, tada otvorite kanal, jer će njime poteći i zadovoljstva, što daje optimizam svima.