

# Znamo sesuvati, sodelujemo pa bolj težko <sup>4</sup>



Jaka Vadnjal

09.05.2014 00:01 / Finance 89/2014

**V slovenskem podjetju je inovativnosti in razvoja zelo malo. Nastavljeni menedžerji v mnogih primerih nimajo pojma o panogi, v kateri poslujejo, in oprimejo se edine bilke: stroškovne učinkovitosti.**

Spremenite dane  
priložnosti do  
konca leta 2014 v  
sklenjene posle!

Investirajte en dan, 3. 9.,  
da boste dosegli prodajne  
načrte tega leta.

**A** Finance  
KADEMIJA

Med prazniki sem se med sprehodom po središču enega izmed slovenskih mest zazrl v izložbo čevljarja. Ja, tudi taki še obstajajo, čeprav čevljarstvo kot panoga pri nas izumira. Verjetno si boste mislili, da je šlo za preprosto čevljarsko delavnico, kamor nekateri še nosimo v popravilo čevlje, ki so nam prirasli k srcu, da nam mojster popravi opetnik, nalepi na pete nove podplate, ker so stari čudno izrabljeni zaradi vožnje avtomobila, ali celo zašije kakšen pašček. V primeru, ki ga opisujem, je šlo za več. V tem malem podjetju čevlje izdelujejo in jih menda precej uspešno prodajajo. Kar dolgo sem opazoval izložbo in sam si tudi v sanjah ne bi obul, kaj šele kupil nobenega od razstavljenih parov. Ti čevlji so bili zame enostavno preveč »odštekani«, saj večinoma nosim klasične črne moške čevlje, kadar moram biti resen in formalen, in kakšne malo bolj športne za kežual (ang. casual), kadar sem lahko bolj neformalen. Vsekakor ne potrebujem oranžnih čevljev z agresivno vidnimi šivi, sploh pa ne po zasoljeni ceni, za katero si lahko kupim vsaj tri pare velikoserijskih industrijskih. Ampak slišim, da gre

podjetju dobro in to pomeni, da obstaja krog ljudi, ki te »čudne« čevlje kupuje. Zgodbo sem pripovedoval kolegu, ki je dežurni skeptik. Ker je mesto na obmejnem območju, je takoj ugotovil: »Italijani, to najbrž pokupijo oni ...«

Ta teden se nam je tudi formalno zgodil padec vlade, ki smo ga pričakovali čez praznike in ugibali, ali bo premierka po izkazani neenotnosti lastne stranke odstopila takoj, bo kaj taktizirala ali celo potegnila kakšnega političnega asa iz rokava. Prazniki so prinesli še nekaj razmislekov ali bolj utrinkov o vse manjših delavskih pravicah, ki so jih prispevali bolj levičarski ustvarjalci mnenj - za protiatež razmišljanja tistih bolj ekonomsko liberalističnih, ki v 2. maju vidijo zgolj ostanke komunizma in ne priznajo, da tudi njim »paše« malo počitnic. Ampak vrnimo se za hip k vladi oziroma zdaj že k dvema polovicama stranke, ki je zbrala največ glasov na zadnjih volitvah. Res nenavadno, da vladajoča stranka sesuje samo sebe in zruši (svojo) vlado.

V slovenskem podjetju je inovativnosti in razvoja zelo malo. Nastavljeni menedžerji v mnogih primerih nimajo pojma o panogi, v kateri poslujejo, in oprimejo se edine bilke: stroškovne učinkovitosti.

Kako slovensko. V času pred prazniki sem se srečal s predstavniki ostankov nekoč uspešnega družinskega podjetja. V začetku devetdesetih sta ga ustanovila brata, uspešno je delovalo skoraj 20 let in vanj so začeli vstopati tudi njuni otroci. Tik pred izbruhom krize, ko jim je šlo najbolje, sta se ustanovitelja odločila podjetje razdeliti na dva dela. K temu ju je vodilo razmišljanje, ki sodi v srednji vek: da bodo lastniške razmere urejene. Celo tako daleč sta šla, da je eden od bratov obdržal »XY, d. o. o.«, drugi pa je ustanovil »Novi XY, d. o. o.« in nekoliko spremenil barve v celostni podobi. Namesto razmisleka in iskanja kompromisov, ki jih v svoji formi, ki omogoča razpršeno lastništvo, ponuja d. o. o., sta vrč, ki je dobro nosil vodo, razbila na pol. Danes ugotavljata, da je bila to katastrofalna odločitev.

Začetek tedna so zaznamovale tudi ugodne gospodarske napovedi, ki jih je za nas izračunala tudi »tujina«. Mediji so pohiteli z razmišljanji, kako hitro se bo to domnevno okrevanje poznalo državljanom. Dva dni je tudi sijalo sonce, v sredo je že začelo deževati. Ja, makroekonomske napovedi so kot vreme,

enkrat je lepo, drugič ne, ljudje in podjetja pa morajo preživeti in delovati. Če sije sonce, pomeni samo to, da danes morda ne bomo potrebovali dežnika, še vedno pa je treba prehoditi pot do šole, službe ali kamorkoli smo pač namenjeni. Brez »miganja« našemu gospodarstvu in posameznim podjetjem nobena, še tako ugodna gospodarska gibanja ne bodo pomagala. Priložnosti, ki jih prinašajo, bodo zgrabili podjetni.

Guru menedžmenta Michael Porter je opredelil tri podjetniške strategije. Stroškovno vodstvo, diferenciacija in osredotočanje na ozek tržni segment. Zdi se, kot da bi morali našim podjetnikom in menedžerjem to lekcijo znova in znova ponavljati. Ko razpredamo o konkurenčnosti, imamo v mislih predvsem to, da smo poceni v primerjavi s primerljivimi produkti. Veliko je tarnanja o poceni »robi« iz Kitajske, ki se sicer takoj pokvari, ampak kaj, ko kupci ne razumejo, da to ni to. Kupca je seveda treba razumeti, vedeti, kaj želi, in se mu prilagoditi, to je prva lekcija, ki se je morajo podjetniki naučiti, če želijo kaj več kot tekrovati z nizkimi cenami. Spet je najbolj pri roki primer Akrapoviča, ki je z najdražjimi izpušnimi cevmi na svetu še kako konkurenčen, seveda v svojem segmentu kupcev. Konkuriranje cenanim kitajskim izpuhom jih ne zanima. Tekmujejo v svojem razredu in dosejajo izjemne rezultate, torej dobičke.

Prav razumevanje kupcev je temelj inovativnosti, s katero se podjetniško razmišlja. Kako narediti nekaj bolje, drugače, bolje rešiti neki problem, ki ga zaznamo pri kupcu. Ko rečemo problem, seveda ne mislimo nujno vseh mogočih težav, s katerimi se v življenju srečujemo. Le kakšen problem lahko rešijo čevlji kričečih barv in prismuknjenih oblik z začetka tega besedila? Za odgovor na tako vprašanje je treba nekaj domišljije, ki pa je ne moremo spodbuditi samo tako, da pri sebi tuhtamo, kaj bi naredili drugače. Treba je iti ven, se pogovarjati z ljudmi, raziskovati trende, preizkušati, se povezovati in biti pripravljeni na to, da kakšen poskus morda ne bo uspel. »I don't blame you for failing, I love you for trying (Ne krivim te, ker ti ni uspelo, ampak te imam rad(a), ker si poskusil(a)),« je misel, ki sem jo nekoč nekje prebral. Ampak zdi se, da nas je v Sloveniji postalo strah vključiti domišljijo, preizkušati nove poti, biti drugačen. Najraje imamo sivino povprečja. Namesto da bi spodbujali podjetnike, ki najdejo tržno nišo in jo zapolnijo z inovativnostjo, raje godrnjamo. Ko na predavanjih pripovedujem o

zanimivem mladem podjetju Languagesitter, ki ponuja poučevanje tujih jezikov tako, da vas osebni učitelj spremlja v avtu, na službenih poteh, med prostim časom in celo na družinskih izletih in se z vami pogovarja v jeziku, ki se ga želite naučiti, vedno slišim nerganje češ, aha, to je nekaj za bogataše, za elito in podobno. Tako kot so »čudni« čevlji za Italijane. Žal je tako, da vsaka inovacija potrebuje svoj čas, da jo ljudje zgrabijo. Pred približno 20 leti se je v Sloveniji pojavilo prvo podjetje, ki je ponujalo dostavo pic na dom. Konservativno smo zmajevala z glavami, zdaj po Ljubljani vsak drugi avto nekaj dostavlja.

Poglejmo si slovensko podjetje. Inovativnosti in razvoja je zelo malo. V podjetjih, kjer je lastništvo ločeno od upravljanja, lastniki že dolgo sledijo predvsem svoji mantri donosa na kapital, pogosto tudi v obliki sprotnega odtekanja prostega denarnega toka, ki ga podjetje ustvarja. Namesto da bi del tega ostal v podjetju, sproti odteka k lastnikom, pogosto tudi za financiranje naslednjih investicij v drugih delih portfelja. Nastavljeni menedžerji v mnogih primerih nimajo pojma o panogi, v kateri poslujejo, in oprimejo se edine bilke: stroškovne učinkovitosti. Dezinvestiranje domnevno nepotrebne poslovnega premoženja, zmanjšanje števila zaposlenih z odpravljanjem različnih poslovnih funkcij. Trženja ne potrebujemo, ker gre k zunanjemu izvajalcu, informatikov ne potrebujemo, ker bo to delal zunanji izvajalec, ustvarjalnih ljudi ne potrebujemo, ker bo za ustvarjalnost skrbel zunanji izvajalec ...

Delitev tveganja je izgovor za to početje. Prebrali smo ga v knjigah o menedžmentu, vendar smo ga žal prebrali na pol. Zunanje izvajanje (outsourcing), s katerim so vsi zadovoljni, se mora začeti kot podjetniška ideja dobavitelja. Podjetje Optiprint ponuja najem in vzdrževanje tiskalnikov. Njihovi naročniki ne potrebujejo več svojih tiskalnikov, ampak jih preprosto najamejo skupaj z obljubo brežhibnega vzdrževanja. To podjetje je nastalo kot podjetniška ideja, ki se jo je skupina posameznikov prostovoljno odločila izpeljati. Odlično je, da imamo ljudi, ki želijo delati v svojih poklicih in svoje novinarsko, oblikovalsko, pedagoško, svetovalno, programersko, načrtovalsko in še kakšno znanje ponujati različnim naročnikom. Obratna pot, ki jo pri nas pogosto opazimo, pa je zgrešena. Nekoga prisiliti, da bo postal »podjetnik« za outsourcing zato, da bomo v matičnem podjetju

prihranili, je samomor. Ampak žal izhaja iz ogromnega menedžerskega neznanja, ki ga je pred kratkim v intervjuju omenil predsednik Združenja manager Aleksander Zalaznik. Mož že 20 let vztraja na direktorskem položaju podjetja, ki je v lasti tujcev, ki očitno vedo, kaj pričakovati od direktorja.

Povezovanje in sodelovanje v Sloveniji ne obstajata. Tudi če smo to kdaj znali, smo v teh kriznih časih zanesljivo pozabili. Namesto povezovanja raje kaj razkosamo, namesto sodelovanja bi si najraje preprodajali še tako neznatne zneske vredne storitve. Pred kratkim sem kolegu, ki ga ne poznam dolgo, uredil sestanek v krogih, kamor njegov socialni kapital ne seže. Stvar enega telefonskega klica, na katerem sem pač zastavil svoj ugled, ampak O. K., posel bodo še vedno morali izpeljati sami. Kolega me je po sestanku poklical, bil je zadovoljen, vendar me je šokiral s pozivom, naj mu izdam fakturo. Za pet minut dela. Niti zanimalo me ni, koliko mi je bil pripravljen plačati. Peljal me je na kosilo, račun za oba je bil 29 evrov. Prav prijetno sva poklepetala, ugotovila, da imava veliko skupnih pogledov in da bova že še kaj skupaj »naštrikala«. Ali bo uspelo ali ne, ne ve nihče. Vem pa, da se zanesljivo ne bi tako prijetno pogovarjala, če bi mu izdal račun v znesku nekaj sto evrov za pet minut svetovalnega dela.

Jaka Vadnjal je dekan GEA Collegea – Fakultete za podjetništvo.

Izkušnja tiskanih Financ na vaših Android ali iOS telefonih in tablicah.  
Že na predvečer tiskane izdaje.

 GOOGLE PLAY

 APPSTORE

Berite časopis Finance v aplikaciji na vašem osebem računalniku.

 VSTOPITE

NASLOVNICA FINANCE.SI

## Potočnik pogojno umika soglasje za komisarsko kandidaturo <sup>17</sup>

Če bo vlada Alenke Bratušek poslala v Bruselj seznam kandidatov za novega evropskega komisarja, bo dosedanji komisar Janez Potočnik...

## Bo Cerar Slovenskim železnicam vzel SŽ - Infrastrukturo? <sup>1</sup>