

Dinamičnost je neverjetno seksi

Gazele 2004: srednje velike družbe, v lasti energičnih, odkritih ljudi, ki jih vodijo.

Ko jih pokličete, boste brez težav lahko govorili z vodilnimi v podjetju. Večino poslov boste sklenili z direktorjem osebno. Njegove odločitve bodo hitre in jasne. Lahko se zane-

sete na njihovo besedo. V pogajanjih skoraj nikoli ne uporabljajo »umazanih« tehnik, o katerih je mogoče brati v knjigah gurujev poslovnega pogajanja. Cenijo etiko in sovražijo zvijače. Človeške vrednote so na prvem mestu, zato vas bo, ko jih boste obiskali v podjetju, zelo verjetno prevzelo dobro razpoloženje, ki vlada med zaposlenimi. Skupaj jih držijo pripadnost, zaupanje, inventivnosti.

V posel jih ni prignala sla po denarju, temveč sla po prelivanju vizije v otipljive izdelke, ki prinašajo denar, zato da lahko jutri uresničijo nove sanje, ki delajo denar. So prožni, hitri, dinamični.

V poslovnem svetu, v katerem prevladujejo velike multinacionalke z na stotisoče zaposlenimi in množična proizvodnja, poslovni stiki pa postajajo brezosebni, ljudje posle vse raje

sklepajo s srednje velikimi družbami. Te pravzaprav postajajo na novo odkrita uspešnica. Zakaj? Skrivnost je v osebnem pristopu, edini karti, na katero v boju z velikimi lahko stavijo mala podjetja. Kupec se pri njih ne počuti kot številka. Z njim se ne ukvarja danes eden, jutri drug prodajnik. Na podpis pogodbe jim ni treba čakati mesece, da se pogodba prebije do vrha. Če pride do reklamacije, se ta ne izgubi v gori drugih reklamacij. Dinamična podjetja, v tujini jim moderno rečejo kar »sexy companies« (seksi, šarmantne družbe), so seksi, zato si krepijo svoj položaj. Tudi šest gazel, letošnjih regijskih finalistov, ki se bodo 6. oktobra v Cankarjevem domu v Ljubljani potegovala za kipec zlata gazela 2004, je neverjetno seksi. Odkrito so spregovorili o uspehih in napakah.



Nasmejani lanski zmagovalci: z leve Iztok Pikl iz Kapisa, Matjaž Čadež iz Halcoma (zlata gazela) in Franc Frelih, lastnik Sepa.

Rudi Ročak, Bioiks

Kako premagati leve in hijene

»Gazela je krhka žival in v savani je veliko pasti – lahko napačno oceniš svoj položaj, lahko se zainvestiraš in zabredeš v finančne težave. Potem so tu še tekmeči, prevzemi, podtikanja. Na podjetja prežijo tudi hijene, v delovno intenzivnih panogah, kot je Bioiks, so to lahko sindikati. So pa v savani še levi, ki gazelo lahko podrejo. Levi so tisti, ki prežijo na denar ...«

Tako okolje, v katerem delujejo hitro rastoča podjetja, metaforično opisuje Rudi Ročak, direktor in solastnik ljubljanskega Bioiksa. Pravi, da je družba na poti navzgor morala premagati marsikatero hijeno, pa tudi kak lev ji je prišel nasproti. »Če človek dobro analizira in se pravilno odloča, včasih tudi z malo intuicije, potem se iz vseh teh pasti lahko reši. Pomembno je predvsem, da se osredotočiš na posel, vse drugo pa odrineš na stran,« pojasnjuje Ročak.

Da jim v Bioiksu to dobro uspeva, dokazujejo rezultati: v petih letih je družba povečala šte-

vilo zaposlenih z 82 na 314, prihodke od prodaje je podeseterila in lani ustvarila za skoraj 3,5 milijarde tolarjev prihodkov. Za njihov uspeh je bil zelo pomemben prodor v dve italijanski multinacionalki, ki sta pri njih začeli kupovati biomedicinske pripomočke za dializo krvi in kardiokirurgijo. Vrata do strateških partnerjev so jim pomagale odpreti prijateljske naveze, da so si pridobili sedanj status, pa so se morali v Bioiksu precej potruditi – prevzeti posle tekmecev, ohraniti kakovost in nižjo ceno, kot so jo imeli drugi, in se ob tem spopasti še s stavko delavcev.

Več kot 50-dnevna stavka polovice zaposlenih pred petimi leti, ki je niti mediji niso spregledali, je bila njihova velika preizkušnja. »Zunajni sindikati so nas zelo sovražno napadli in na primeru našega podjetja skušali dokazati, da socialni dialog v podjetju ni mogoč, tako kot ni mogoč na državni ravni,« se spominja Ročak. »Tega ne bi rad pogreval. Pomembno je, da je sodišče sklenilo, da je bila stavka nezakonita in da smo se tudi sami iz tega nekaj naučili.« Velik del stavkajočih je danes še vedno zaposlen pri njih. V podjetju zdaj deluje avtonomni sindikat, s katerim dobro sodelujejo, zaposlenim posvečajo več pozornosti, bolje

Bioiks

V 1000 SIT

Skupni prihodki	3.515.549
Čisti dobiček	44.072
Število zaposlenih	314
Dobiček na zaposlenega	140
Povprečna letna stopnja rasti (1998-2003)	180 %

vir: Alpes, podatki za leto 2003

jih obveščajo, zanje izdajajo mesečni bilten, veliko je tudi notranjega izobraževanja. »Mor-da se motim, vendar mislim, da zdaj med zaposlenimi veje zdrav duh,« ocenjuje Rudi Ročak.

Hitra rast pa ne prinaša le zadovoljstva, ampak tudi težave. »Včasih bi si skoraj želel, da ne bi bilo nobene rasti, da bi si lahko odpočili na lovorikah. A v rast si nekako potegnjem in vprašanje je le, ali jo znaš obvladovati.« Občutek ob uspehu je prijeten, vendar pa nekje v ozadju ves čas kljuva tudi strah, kako bo šlo naprej. Hijene in levi se pač skrivajo v vsaki savani. In tako so sestavni del poslova tudi napake. »Človek je nagnjen k določeni vrsti napak. Zato za napake, ki sem jih storil na podjetniški poti, nisem prepričan, da jih ne bi naredil še enkrat.«

Kljub sovražnikom v savani in kakšni napačni potezi je Bioiks še naprej močna gazela. Močne jih dela to, da so - dobri. »Biti dober ne pomeni samo to, da je tvoj izdelek kakovosten. Kakovost je v biomedicini sama po sebi umevna. Biti dober pomeni, da imaš tudi primeren odzivni čas in da se ti račun na koncu izide,« pojasnjuje fizik z doktoratom iz elektrotehnike. Ker v zadnjih desetih letih Bioiks cen ni zviševal, storitev pa je bilo treba izboljševati, je moral toliko bolje obvladovati stroške, tudi z robotizacijo, ki so jo razvili sami. Ima pa Bioiks še eno pomembno prednost pred drugimi: dobro izobražen delavski kader. Razmeroma preprosta dela, ki pa zahtevajo veliko natančnosti in vestnosti, opravlja prek 70 odstotkov delavk s srednjo šolo. To daje tisto piko na i, ki je v taki proizvodnji drugod po Evropi ni.

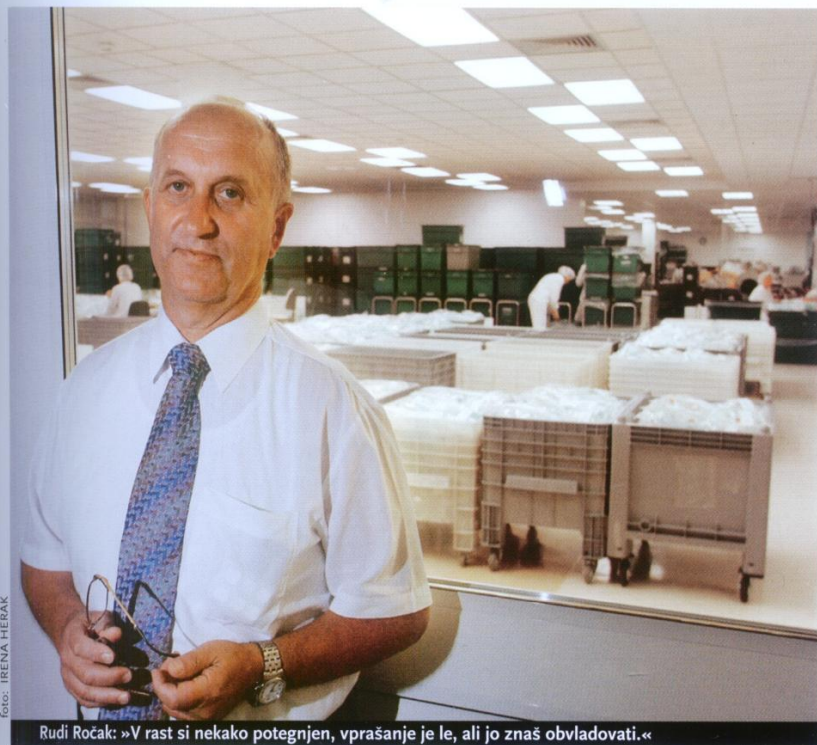


Foto: IRENA HERAK

Rudi Ročak: »V rast si nekako potegnjem, vprašanje je le, ali jo znaš obvladovati.«

Tomaž Marovt, Marovt

Podjetno okužen že od otroštva

Če Tomaža Marovta, 34 let, vprašate, kaj bi bil zanj kot diplomiranega strojnega inženirja največji poklicni izziv, brez omahovanja prizna, da je zanj vodenje družinskega podjetja z okoli 75 ljudmi izziv, ki bi ga, čeprav pozna tudi ameriške multinacionalke (zanje delajo), izbral še enkrat. »Posel je bil sestavni del moje mama imela obrt že v prejšnjem sistemu,« pojasnjuje Tomaž Marovt, direktor in solastnik hitro rastočega podjetja Marovt. Družba je prodajo odkovkov in stružnih delov za avtomobilsko industrijo v zadnjih petih letih povečala za petkrat, vse prihodke pa je ustvarila na tujih trgih.

Bolj kot diktatorsko poveljevanje sta Marovtu blizu pogovor in soočanje stališč. A na koncu pri sprejemanju odločitev in vzdrževanju tempa rasti nima težav, čeprav misli, da bi si včasih lahko postavili bolj drzne cilje, za kupce pa bolj ostre pogoje. To bi podjetju morda prineslo še boljše rezultate, po drugi strani pa bi

koga od poslovnih partnerjev s tem tudi izgubili.

»V desetih letih je bilo v našem podjetju zelo veliko novosti in sprememb. Poslovanje se je močno povečalo, vendar pa je to, če delaš za zahtevno avtomobilsko industrijo, nikoli dokončana zgodba. V poslu, v katerem smo, ni nobena stvar večna, zato se je treba ves čas dokazovati.« Tudi zato je Tomažu Marovtu v veliko zadovoljstvo, da se podjetje tehnološko posodablja, da se zaposleni nenehno ukvarjajo z razvojem, da je vsak dan nekaj novega in da vse pogostejše prihajajo tudi pohvale kupce. »Negativne stvari, ki so sestavni del zgodbe, te seveda razžalostijo, a jih poskušam čim prej pozabiti.«

Čez dan se kot direktor dokazuje v poslu, zvečer pa sebi kot lastniku dokazuje, da je kot direktor sprejemal prave odločitve. Se morebiti zato kdaj počuti kot razcepljena osebnost? »Postavili ste mi zelo modno vprašanje, vendar pa sam, prav tako pa tudi moja družina, te dvojnosti vlog ne čutimo. Zame ne obstajam jaz kot direktor in jaz kot lastnik, sem samo jaz Tomaž Marovt. Pri nas ni dvojnih vlog, dvojnih vprašanj niti nimamo dvojnih meril, s katerimi bi gledali na posle in podjetje.« Rast

Marovt

	V 1000 SIT
Skupni prihodki	679.913
Čisti dobiček	56.601
Število zaposlenih	70
Dobiček na zaposlenega	809
Povprečna letna stopnja rasti (1998-2003)	77 %

vir: Alpes, podatki za leto 2003

podjetja sprejemajo kot naraven tok stvari, vpeta je v praktično vsako poro družbe Marovt, zato o njej ne razmišljajo kot o nečem, kar je treba nenehno natančno načrtovati. »Če bi jo načrtovali, bi nas to zelo hitro lahko omejevalo in povzročilo stagnacijo.« Je pa rast ekonomska kategorija – v povečevanju proizvodnje vidijo priložnost, da lahko na enoto izdelka pomembno znižujejo stroške razvoja in da, kar je najpomembnejše, ostajajo v igri.

Igra je pogosto nepredvidljiva. »V poslu je za napake treba plačati, običajno pa ti izostrijo vizijo in razširijo znanje.« Marovtova najhujša lekcija je prišla z ameriškega trga, ko se je pomemben kupec odkovkov skoraj čez noč odločil, da bo zaradi nižje cene raje kupoval na vzhodu. »Čez leto in pol se je vrnil k nam, saj je imel težave s kvaliteto izdelkov pri novem dobavitelju. Sami pa smo morali do takrat nekako preživeti.« Nauk? »Dva. Prvič, v poslu je potrebno veliko vztrajnosti, predvsem ko je kriza, in drugič, posli pridejo in gredo.« K sreči precej več poslov pride in ostane, kot jih gre. Z lastnimi inovacijami in lastno orodjarno so tehnološke postopke izdelovanja različnih odkovkov v zadnjih desetih letih močno posodobili, z nadzorom nad celotnim proizvodnim procesom pa so bistveno zmanjšali napake in reklamacije kupcev. »Zdaj se pri malih odkovkih uvrščamo med ene večjih proizvajalcev v Evropi.« Delajo za General Motors, Ford, Chrysler, Opel, Mercedes, Renault, Citroën in celo za Hondo. Njihovi kupci so neposredni dobavitelji za avtomobilsko industrijo. Naslednje leto bodo še razširili in posodobili proizvodnjo odkovkov, radi pa bi vstopili še v kako drugo panogo.



foto: IRENA HERAK

Tomaž Marovt: »V poslu je za napake treba plačati, običajno pa ti izostrijo vizijo in razširijo znanje.«

Zoran Živić, Keko Varicon Še nikoli se nisem počutil tako dobro

Zoran Živić je po duši kreator novih stvari. Pri-sega na moč znanja. Pogaja se z odprtimi kar-tami. In pravi, da je za uspeh v poslu treba imeti tudi kanček osebnega šarma. Pri njem je to mešanica strastnega tehničnega zanesenja-ka, ki do podrobnosti pozna izdelke, ki jih pro-daja, in pragmatičnega prenašalca naravo-slovnih zakonov v ekonomijo. Keko Varicon, ki ga vodi, se je v osmih letih tudi zaradi nje-gove trme dvignil iz pepela. Ko je podjetje le-ta 1996 nastalo, skoraj ni imelo možnosti, da preživi. Proizvodni program zaščitnih kompo-nent za elektroniko, ki so ga prevzeli od Keka v stečaju, je delal izgubo. »In začela se je tek-ma dveh hitrosti: ali nas bo stari program po-tegnil povsem navzdol ali pa bodo novi izdel-ki, ki smo jih začeli uvajati, zaživel in nas re-šili,« se spominja Zoran Živić. V podjetje je ob ustanovitvi poleg direktorske energije brez-plačno vložil vse svoje do takrat razvite paten-te. Čez dve leti jih je spremenil v lastniški de-lež, tako da je zdaj 29-odstotni lastnik družbe.

Ko po osmih letih pogleda na Keko Varicon, pravi, da se v življenju še nikoli ni počutil tako

dobro. »Moja duša je polna. Pa ne le zaradi uspeha podjetja, temveč tudi zato, ker vidim spremembo pri ljudeh. V službo prihajajo nas-mejani, sproščeni, niso zadržani. Že dolgo jih ne skrbi več, ali bomo preživeli, ali bodo naslednji dan še imeli delo. To me zelo vese-li.« Živić brez zadrege prizna, da se uspeha zaveda. »Za nas je največji uspeh to, da veli-ka, ugledna podjetja iz tujine, ki včasih niso hotela niti odgovarjati na naše telefonske kli-ce, danes prosijo za sestanke z nami in so pri-pravljena priti celo v Žužemberk.«

Čeprav je tako direktor kot lastnik, pravi, da ni obremenjen z lastništvom; nanj ne gleda sko-zi prizmo morebitnega jutrišnjega bogastva. Kot direktor je neodvisen, dela brez občutkov, preudarno, saj morajo biti poslovne poteze jasne in odgovorne. »V poslu ni prostora za iracionalnost.« To, da je direktor tudi lastnik podjetja, je prej prednost kot slabost, seveda, če se direktor spozna na izdelke, ki jih podjet-je izdeluje, ne pozabi dodati. Vidi se kot troj-no integrirana osebnost: »Sem magister elek-trotehnike, zaradi česar obvladam razvoj in iz-delke. Sem podjetnik, ker znam iz vsega, kar razvijemo, narediti denar. In sem direktor, ki mora poskrbeti za trdno in urejeno poslovanje družbe.«

Keko Varicon

	V 1000 SIT
Skupni prihodki	1.094.984
Čisti dobiček	73.181
Število zaposlenih	117
Dobiček na zaposlenega	627
Povprečna letna stopnja rasti (1998-2003)	56,2 %

vir: Alpes, podatki za leto 2003

Živić pravi, da je bila zanj hitra rast v psihološ-kem smislu predvsem blagoslov. Je potrditev človekove vrednosti in sposobnosti. Hkrati pa je sila nevarna, če podjetje ni sposobno sočas-no stabilizirati sistema. »Podjetje, ki hitro raste, se hitro lahko podre. To je zakon narave.« V Keku Variconu so prav zdaj na preskušnji, ali jim bo uspelo postati stabilna gospodarska družba. A Zorana Živića to skrbi le toliko, kot je potrebno, da ne postane površen, in tudi pri tem v ekonomijo vpeljuje tehniko. »Zakoni o stabilnosti sistema so pravzaprav tehnični za-koni. In te dobro obvladam.«

To, kar loči hitro rastočo družbo iz Žužember-ka od mnogih drugih, sta zaverovanost v zna-nje in trden sistem vrednot. Ko je bilo podjet-je v drugi polovici devetdesetih let še na začet-ku, so jim tuji velikani ponujali milijone dolar-jev za njihove patente, licence in tehnologijo. Vse so zavrnili. »Da take ponudbe, ko podjet-je praktično nima nič, zavrneš ... To lahko na-rediš le, če imaš jasen, neomajen vrednostni sistem. Moje pravilo je, da se tehnologija in znanje ne prodajata za nobeno ceno. Zakaj? Če podjetje zna narediti nekaj, kar drugi potre-bujejo, potem bo to lahko prodajalo in si s tem zagotovilo neskončno možnost, da še na-prej razvija svoje sposobnosti.« Zdaj družba uspešno prodaja v 25 državah, veliko v Nem-čiji, ZDA in na Japonskem.

Veliko podobno sijočih podjetij je že pokopa-la samozadostnost. Lahko pokoplje tudi njih? »Samozadostnosti si dober direktor ne sme nikoli dovoliti, niti sebi niti sodelavcem. Vsi ljudje morajo biti najmanj od 110 do 120 od-stotkov obremenjeni. Vedno je treba vedeti, da so po mercedesu še mercedesi in da za nas ni več dovolj, da smo 30-odstotni dobavitelj za kupca, ampak hočemo biti 50-odstotni in na koncu edini dobavitelj.« To jim je pri Fiatu že uspelo.



Zoran Živić: »Najboljša šola je tista, ki se začne v revščini. Naučiš se ceniti denar ter spoštovati svoj trud in trud drugih.«