

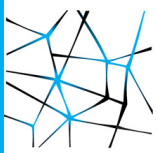
unikatum
UM

inštitut za inovativne
poslovne modele d.o.o.

Kako kakovost razumejo letošnje slovenske gazele

Mojca Perić in mag. Nenad Savič, Unikatium d.o.o.

November, 2009

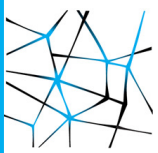


POVZETEK

V letošnjem letu je tudi podjetje 5K Management Consulting sodelovalo pri Dnevnikovem projektu Gazela 2009. V izbor smo bili vključeni kot člani metodološke skupine, v kateri je poleg nas sodelovalo še pet podjetij. Po predhodni zahtevni finančni analizi in izboru 10 najboljših regijskih podjetij smo v mesecu maju in juniju člani metodološke skupine opravili 29 intervjujev z vodilnimi osebami gazel, ki so pristale na sodelovanje v izboru Gazela 2009.

Namen kvalitativnega raziskovanja, ki smo se ga lotili s strukturiranim raziskovalnim intervjujem, je bil ugotoviti, katere značilnosti povezujejo ta izbrana podjetja ter raziskati na katerih področjih poleg finančnega gazele še izkazujejo svojo izjemnost, kakovost in odličnost.

Na podlagi izvedenih intervjujev smo ugotovili, da je kakovost izdelkov in izjemnost dosežkov njihov izziv. Ponuditi želijo boljše in drugačne izdelke in storitve kot kdorkoli drug. Njihova strategija pa ni usmerjena le v kakovost proizvodov in storitev, temveč tudi v odnose, vrednote, ljudi, razvoj in inovativnost, kar po mnenju podjetnikov kakovost zagotavlja.



1. UVOD

Dinamična podjetja je po izjemno spretnih in hitrih živalih poimenoval ameriški raziskovalec David Birch. V raziskavi, kako nastajajo nova delovna mesta v ZDA in v nadaljnji analizi raziskave, je Birch ugotovil, da 15 % najhitreje rastočih podjetij ustvari kar 94 % celotne rasti v ZDA (Birch, 1987). Podjetja je tako razdelil na podjetja življenjskega stila (preživetvena podjetja), podjetniško rastoča (t. i. dinamična podjetja) ter stabilna (nedinamična podjetja). Kasneje jih je poimenoval miši, gazele in sloni. Gazele je opredelil kot podjetja, ki hitro rastejo tako po obsegu prometa kot po številu zaposlenih, so inovativna, se bliskovito razvijajo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco. Cilj teh podjetij ni preživeti, temveč uspeti. Njegove ugotovitve so zbudile zanimanje strokovnjakov za iskanje in analiziranje gazel, različne institucije za njihovo spodbujanje, medije za njihovo nagrajevanje in predstavljanje zgodb o uspehu. Gazele so zbudile tudi naše zanimanje, zato smo se v podjetju 5K Management Consulting odločili, da ta dinamična podjetja predstavimo skozi ugotovitve, ki so jih sprožila naslednja vprašanja:

- Kako direktorji v hitro rastočih dinamičnih podjetjih dojemajo oziroma razumejo kakovost?
- Kako direktorji razširjajo in ozaveščajo kakovost med svojimi zaposlenimi?
- Kako ustvarjajo inovativno okolje in novo vrednost?
- Ali imajo gazele vpeljan sistem vodenja kakovosti na podlagi standardov serije ISO 9000?

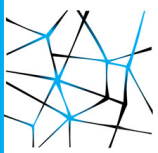
2. PREDSTAVITEV METODOLOGIJE IZBORA GAZEL

Večstopenski izbor kandidatov

Izbira kandidatov za zlato gazelo poteka na več stopnjah. Slovenska podjetja se na seznam najhitreje rastočih uvrstijo na podlagi bilančnih podatkov, in sicer rasti prihodkov od prodaje v petletnem obdobju. Tako se na podlagi podatkov AJPESA (Agencije RS za javnopravne evidence in storitve) najprej oblikuje šest regijskih lestvic s 100 najhitreje rastočimi podjetji v regiji, nato pa še nacionalna lestvica 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. V tretji fazi se v vsaki regiji izbere 10 najboljših podjetij na podlagi uravnoteženih finančnih kazalnikov:

1. stopnje rasti
2. dodane vrednosti na zaposlenega,
3. rasti dodane vrednosti na zaposlenega,
4. indeksa DaBeg ali Birchevega indeksa,
5. verjetnost propada podjetja.

Indeks DaBeg prikazuje stopnjo rasti števila zaposlenih, primerljivo med različno velikimi podjetji. Verjetnost propada podjetja (angl.: failure score model) pa je kompleksna formula, ki jo je na podlagi lastne metodologije razvila družba Bisnode. Formula temelji na 20 podatkih, zajetih iz štirih segmentov:



- finančni podatki (bilančne postavke, rasti, kazalniki),
- demografski podatki (dejavnost, regija, starost podjetja ...),
- plačilne navade podjetja,
- javni podatki (tožbe, blokade podjetij, blokade TRR-jev).

Vsak segment ima svojo težo kakor tudi vsak posamezni kazalnik v segmentu. Vse uteži in kazalniki so sestavljeni v formulo, ki izračunava verjetnost propada podjetja. Lestvica se giblje od 0 do 100, nacionalno povprečje znaša okoli 50. Dobra podjetja dosegajo višje število točk, slaba pa nižje od 50.

Na podlagi analize intervjujev in analize bonitetnih poročil uredniško–metodološki tim od desetih izbere pet regijskih kandidatov. Uredniška komisija v vsaki regiji izbere tri nominirance. Ko je izbranih vseh šest regijskih zmagovalcev, se kandidata za zlato gazelo izbere na podlagi treh razvrstitev:

- razvrstitve finalistov na lestvici 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji,
- glasovanja uredniške komisije in
- glasovanja članov Sveta gazel.

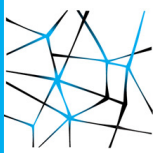
Zlata gazela postane tista družba, ki na treh lestvicah (glasovanje sveta gazel, glasovanje uredniške komisije in lestvice 500 najhitreje rastočih v državi) doseže najboljšo povprečno uvrstitev.

Metoda strukturiranega intervjuja

V letošnjem letu smo člani širše metodološke skupine opravili intervjuje v 29 podjetjih. V pogovorih z direktorji podjetij smo z metodo strukturiranih raziskovalnih intervjujev ugotavljali ključne značilnosti pristopov, ki so v ozadju njihove uspešnosti. V intervjujih smo se poleg zgodovine podjetja in njegove družbene odgovornosti osredotočali predvsem na raziskovanje trajnostne rasti, pri čemer smo ugotavljali različne dejavnike takšne rasti. Primeri preučevanih dejavnikov so odnosi do zaposlenih in partnerjev, usmerjenost v prihodnost, odnos do uspeha, inovativnost in kapaciteta za spremembe. Opravljeni raziskovalni intervjuji izhajajo iz modela ugotavljanja trajnostne rasti, ki ga je v svojem magistrskem delu razvila mag. Andreja Lavrenčič, prejemnica zlatega priznanja za mednarodni projekt na Študentski poslovni konferenci 2008.

Opis vzorca vključenih podjetij

1. Podjetja, v katerih smo izvajali intervjuje, so enakomerno porazdeljena po vseh slovenskih regijah, z izjemo ene regije, kjer so bila vključena štiri in ne pet podjetij.
2. Anketirali smo glavne direktorje v 29 podjetjih, od tega je bilo 13 podjetij družinskih.
3. Podjetja zaposlujejo najmanj 15 in največ 476 ljudi.
4. Vrednost *failure model score* se giblje med 54 in 99, v povprečju pa znaša 74, torej so to podjetja z manjšo verjetnostjo propada.



5. Podjetja delujejo v različnih panogah in opravljajo zelo različne dejavnosti kot npr. svetovalne dejavnosti, proizvodnjo kemičnih izdelkov, elektronskih komponent, predelava odpadkov in programiranje.

3. PREDSTAVITEV GLAVNIH UGOTOVITEV

Skozi preučevanje intervjujev za potrebe izbora Gazela 2009 smo ugotovili, da je iz odgovorov sicer strukturiranega intervjuja mogoče izluščiti nekatere ponavljajoče se vzorce ter jih predstaviti kot ugotovitve, povezane z dojemanjem, razširjanjem in ustvarjanjem kakovosti v preučevanih podjetjih. Analizo intervjujev smo podprli še z »desktop«, namizno analizo podjetij in novinarskimi intervjuji istih podjetij, objavljenih na spletni strani projekta Gazela 2009. Ker je takšna analiza delno semiotična, v besedilu pogosto navajamo citate povzete izključno iz 29 intervjujev metodološke skupine, nekatere ugotovitve pa izhajajo tudi iz namizne oz. »desktop« analize.

V nadaljevanju predstavljamo pet sklopov ključnih ugotovitev oz. področij, ki jih je mogoče povezati s kakovostjo.

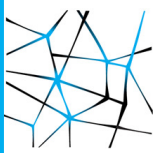
V skladu z vprašanji, ki si jih zastavljamo v uvodu, se v prvem sklopu osredotočamo na direktorje podjetij, pri katerih se dojemanje kakovosti začne. Visoke ambicije in vizija so s kakovostjo nerazdružljive. V drugem in tretjem sklopu ugotavljamo, kako podjetniki svojo vizijo in dojemanje kakovosti prenašajo na svoje zaposlene. V četrtem sklopu povzamemo,

kaj v gazelah zagotavlja inovativno okolje in kako ustvarjajo novo vrednost. V zadnjem sklopu ugotovitev predstavimo, kako kakovost v podjetjih opišejo z lastnimi besedami in ali sledijo standardom sistema vodenja kakovosti serije 9000.

3.1 DINAMIČEN PODJETNIK – VIR ZNANJA IN MOTIVACIJE

Dinamičen podjetnik¹, v večini primerov ustanovitelj, direktor in lastnik gazele je oseba, ki je, kot se je opisal eden izmed njih, »prvi v borbi in gre zadnji z ladje«. Direktorji gazel, s katerimi smo opravljali intervjuje, so do svojih trenutnih položajev in uspehov prišli z zelo različnimi predhodnimi znanji in izkušnjami. Nekateri so svoje podjetje ustanovili takoj po zaključku šolanja, drugi so se za svojo pot odločili bogatejši za znanja in izkušnje, pridobljene na različnih področjih in v več podjetjih. Spet tretji so se za samostojno pot odločili po izgubi službe. Vsaj šest podjetnikov je, kot pravijo, začelo iz čiste ničle. Pa vendarle so vsi dosegli zavidljive uspehe. Poleg tega jih družijo še nekatere druge lastnosti, ena izmed njih je gotovo **karizma**. Ta se pri vsakemu izmed njih kaže na drugačen način. Direktorji so svojim zaposlenim pogosto zgled pa tudi vir motivacije celotnega tima. Direktor ene izmed gazel nam pove, da njegov odhod sicer ne bi pomenil propada podjetja, vendar pa bi motivacija vsem zaposlenim zagotovo

¹ Zaradi lažje berljivosti v nadaljevanju uporabljamo moški spol besede podjetnik, kljub temu, da smo intervjuje opravljali tudi z ženskami podjetnicami.



močno padla. V drugem podjetju pravijo da »duh« podjetja predstavlja njihov direktor, ki hodi pol metra nad tlemi in v tretjem, da je ključna oseba direktor, ki s svojo vizijo, motivacijo in odnosom do dela vzpodbuja svoje zaposlene k vedno boljšim rezultatom. Osebna energija, ki jo imajo podjetniki, očitno močno vpliva na razpoloženje in pozitivno klimo v podjetju.

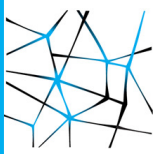
Druga lastnost, ki smo jo pogosto opazili pri podjetnikih, je **iznajdljivost in prilagodljivost**. »Zame znanci pravijo, da če bi me vrgli iz desetega nadstropja, bi zagotovo pristal na nogah«. Skozi več različnih odgovorov smo lahko ugotovili, da podjetniki anketiranih gazel vedno odkrijejo nove poti okrog različnih ovir. To lahko razumemo tudi tako, da so se dinamični podjetniki zmožni zelo hitro prilagoditi novemu okolju ter se zelo hitro priučiti različnih znanj in veščin. Eden izmed direktorjev nam pojasni, kako se je prilagodil poslovanju na tujih trgih: »Prevajalec nikdar ne more prevesti podtona mojih besed, zato se za vsak trg naučim njihovega jezika«. Njihovo učenje in želja po novem znanju pa običajno nima konca, kot nam drugi direktor pove: »Znanje, ki ga imam, zadošča za naslednje srednjeročno obdobje. Znanje je sicer neskončno in nekdo, ki reče, da ve vse, je narcis.«

Tretja skupna lastnost podjetnikov pa je, da obvladujejo **veliko različnih znanj in veščin**. Tako nam direktor ene izmed gazel pove, da zaradi narave dela spremlja področje menedžmenta, se izobražuje na področju organizacije, vodenja ljudi, financ, veliko dela na meddržavnih zadevah, sodeluje na specializiranih seminarjih in povsod drugje, kjer vidi dodano

vrednost, da bi lažje vodil podjetje. Drugi podjetnik nam pove, da združuje znanja ekonomije, prodaje, tehnike, tehnologije in je zelo kompetenten sogovornik v nemškem in angleškem jeziku. Kontinuirano učenje je tudi miselnost, s katero podjetniki poskušajo »okužiti« svoje zaposlene, saj kot je nekdo povedal, lahko od svojih ljudi zahtevaš samo tisto, v čemer jim postavljaš zgled.

3.2 PODJETNIK – VIZIONAR, KI OHRANJA VREDNOTE IN SPOŠTUJE USPEH

Med vrednotami zmaguje poštenost in pripadnost. Ko smo odkrivali vizijo gazel in ugotavljali, katere vrednote cenijo v svojih podjetjih, smo prišli do naslednjih ugotovitev: Od anketiranih 29, je kar 13 gazel družinskih podjetij. Večina izmed njih meni, da je to njihova prednost pred nekaterimi konkurenti. Člani družine imajo namreč običajno podobne vrednote in delovne navade. Zagotovo si ne želijo škodovati, drug drugega spoštujejo in med seboj uživajo zaupanje. Kot zaželeno in spoštovane vrednote so namreč direktorji družinskih podjetij najpogosteje navedli pripadnost in poštenost, odprto in sproščeno komunikacijo ter spoštovanje in zaupanje. Vendar pa se tudi v podjetjih, ki niso družinska, spoštovane vrednote ne razlikujejo močno od predhodno naštetih. Zelo pogoste so zopet spoštovanje, pripadnost, odprta komunikacija, prijaznost in razumevanje. Zgoraj našete vrednote zasledimo v več kot dveh tretjinah podjetij. Kljub temu, da je zaposlenim v vseh podjetjih jasno, katere vrednote so pri njih temeljne, pa ni pravilo, da bi bile te vrednote tudi



zapisane. V eni izmed gazel nam povedo: »Vrednot in kulture nismo nikdar poskusili definirati skozi besede, temveč skozi odločitve in dejanja.«

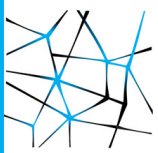
Ambiciozna vizija. Prav tako ima tudi vizija, ki jo v intervjujih izrazijo direktorji podjetij, pogosto nekatere skupne termine: Postati prvi, največji ali najboljši – v svetu, Evropi, Adriatic regiji ... Morda nekoliko drzno in malce ohlapno, vendar pa takšna vizija, ki jo je jasno izrazila več kot tretjina od 29 podjetij, priča o pogumu, samozavesti, znanju in uspešnem ustvarjanju tržišč na globalnem trgu. Pri tretjini podjetij ugotovimo, da vizije nimajo posebej zapisane, ali pa da se je ta z leti večkrat spreminjala. Eden izmed podjetnikov pove, da se je vizija z leti spreminjala kot dopolnitev dejavnosti. Kako prihaja do takšnega spreminjanja vizije pa nam slikovito ponazori direktor druge gazele: »Ko se povzpnem na stopničko, vidim boljše, ko stopim na naslednjo, vidim še malo več.« Ugotovimo lahko, da je vizija pri gazelah zelo ambiciozno zastavljena, večkrat pa ostane v glavah direktorjev in v ozračju podjetja, brez da bi jo zapisali: »Ni pomembno, kaj je na papirju, temveč kaj ljudje v podjetju živijo,« nam namreč pove tretji direktor.

Odnos do uspeha. Pod do uspeha teh podjetij je tlakovana s trdim delom. Delo pa je pomembno tudi, ko je uspeh že dosežen. V eni izmed gazel pravijo, da je bila njihova pot do uspeha težka in dodajajo: »Zavedamo se, da pot še zdaleč ni končana in da bo potrebno še povečati proizvodnjo ter konstantno investirati v inovacije in nove tehnologije. Le tako bomo obdržali trenutno pozicijo«. Odnos podjetnikov do uspehov njihovih podjetij je v nekaterih primerih celo nekoliko skromen ali pa svojih rezultatov ne

želijo posebno izpostavljati. Podjetnik v eni izmed gazel nam je povedal, da so osredotočeni na vsako stranko in projekt posebej, dosežkov pa ne želijo obešati na veliki zvon. V drugi gazeli direktor pove, da se je potrebno dokazovati z odličnim delom na trgu, ki ti daje možnosti za nadaljnji osebni in poslovni razvoj. Poslovna rast jih pri tem »nekako preseneča«, a kljub temu trdno ostajajo na svoji razvojni poti. Kateri dejavniki ustvarjajo dobre rezultate sta nam povedala dva podjetnika. Prvi pravi: »Uspeh se v podjetju ne kaže skozi finančne rezultate, ampak skozi inovacijske in razvojne procese. Uspeh je rezultat vseh sodelavcev, ki so temu primerno tudi nagrajeni« in drugi: »Uspeh je rezultat upoštevanja pravila iger, pripadnosti in motivacije zaposlenih ter neprekinjenega procesa učenja. S takim načinom dela uspeh ne more izostati.«

3.3 PRISTEN ODNOS DO ZAPOSLENIH

Temelje postavljajo vrednote. Pri vprašanih, kako gazele izberejo svoj tim in nove sodelavce, je več kot polovica anketiranih direktorjev postavila v ospredje skladnost vrednot novih sodelavcev z vrednotami podjetja oz. obstoječega tima. Sorodne vrednote naj bi se po mnenju teh direktorjev odražale v dobremu timskem delu in pripadnosti. Nekaj manj kot petina direktorjev je povedala, da dokončno zaposlenega izberejo sodelavci, glede na to, kako se novinec z njimi ujame. Najbolj pomembno je, kot se je izrazil nekdo izmed direktorjev, da na koncu vsi vidimo enak cilj. V enem od podjetij je direktor izrazil stališče, da so lahko le zadovoljni zaposleni s



podobnimi vrednotami in občutkom pripadnosti na delavnem mestu produktivni in inovativni.

Pomen prvega vtisa. Veliko težo pri zaposlovanju novih kadrov ima prvi vtis, ki ga kandidat naredi na obstoječ kolektiv oz. prva opravljena naloga. »Prvi vtis je pomemben,« pravi podjetnik, »saj imam zelo dober občutek za kader«. V drugi gazeli direktor pravi, da na življenjepis ne da veliko, vse kar želi vedeti namreč izve iz reakcije v določeni situaciji. Prav posebno metodo imajo v podjetju, kjer dajo vsakemu novincu še preden ga zaposlijo manjši, »cici« projekt, na podlagi katerega ocenijo oz. sprejmejo ali zavrnejo novega sodelavca. Pravijo, da se nekateri s projektom nikoli ne vrnejo.

Posebna skrb in osebni odnos. V skoraj polovici gazel smo ugotovili, da začetnemu usposabljanju, oblikovanju in izobraževanju svojega kadra posvečajo posebno skrb. Pri tem pa v analizi pogovorov pogosto opazimo poseben – mentorski ali skoraj starševski odnos do zaposlenih, kar ponazarja tudi posebna terminologija, kot npr: »vzgojamo zaposlene«, »za vsakega zaposlenega se potrudimo z vzgojo in razumevanjem«, »pošljite otroka k nam, da ga vzgojimo«, »spodbujamo učenje in akademske naslove«, »ko dobimo kader, ga vzgojamo in izgrajujemo«. Pri tem je zanimiv podatek, da že izkušeni podjetniki v več kot polovici gazel zaposlujejo kader s povprečno starostjo 30 – 33 let.

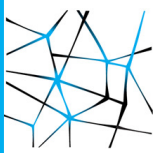
Podjetje kot družina. Omenili smo že, da je trinajst anketiranih gazel družinskih podjetij. Zanimivo pa je bilo slišati, kako se je predstavila skoraj

polovica preostalih podjetij, ki sicer niso družinska. Naslednja citata zopet ponazarjata terminologijo, ki je izrazito povezana z družino: »Pomembno je, da so v podjetju moji sošolci in stari prijatelji, smo kot velika družina« in »zaposleni mi kdaj rečejo mama«. Nekateri podjetniki posebno zanimanje kažejo tudi za zadovoljstvo zaposlenih izven delovnega časa. V enem izmed podjetij pravijo, da so njihova prioriteta zaposleni in njihove družine, drugje pa so mnenja, da je pomembno zadovoljstvo zaposlenih, pri čemer poudarijo, da je pomembna tudi družina zaposlenih. Dodajajo, da so le ob pravi podpori družine ljudje v delovnem času z mislimi pri pravih stvareh.

3.4 INKUBATOR INOVATIVNOSTI IN SNOVANJA NOVE VREDNOSTI

Posebno skrb pa gazele posvečajo tudi kupcem, kupcu pozornost posvečamo vsa podjetja pri zadovoljevanju njihovih potreb pa so nekateri bolj nekateri manj uspešni. Gazele so pri tem zagotovo uspešne in pogledimo kaj pravijo o svojih kupcih:

»**Zahteve strank** so za nas velika spodbuda za razvoj novih rešitev, ki jih pred nami ni naredil še nihče«, »kupcem želimo zagotoviti najboljšo izkušnjo« in »želimo zagotoviti največjo vrednost za kupca«. gazele venomer iščejo tudi nove metode zbujanja interesa svojih strank, potreben pogoj za to je **inovativnost**. Beseda, na katero v pogovorih z gazelami pogosto pomislimo. V eni izmed gazel pravijo, da inovativnost pri njih pomeni, da predstavijo izdelke, katerih svet še ni videl. Ko pa ugotavljamo kako v podjetjih ustvarjajo inovativno razmišljanje, ugotovimo, da so to le



redko sistematične metode zbiranja idej ali »brainstorming« delavnice. V gazelah pravijo: da se inovativnost se pri njih dogaja vsak dan«, da je ponekod celo »vsak izdelek za kupca čisto unikaten in inovativen« torej inovativnost v večini gazel zbuja dejavniki, ki so v podjetju prisotni vsakodnevno in med njimi je potrebno izpostaviti predvsem naslednje:

Spodbudno delovno okolje, toleranca do napak in podpora hitri izvedbi zamisli Delovno okolje, ki ljudi spodbuja k inovativnosti, v gazelah zagotavljajo na različne načine: Z ustvarjanjem občutka pripadnosti, odprto komunikacijo, sobami za sproščanje (npr. soba za počitek, soba z biljardno mizo), stimulativnim nagrajevanjem novih idej in inovacij ter s fleksibilnim delovnim časom. Poleg spodbudnega okolja pa je pomembna tudi določena mera strpnosti, ki jo imajo direktorji do svojih zaposlenih. Pri tem smo se v intervjujih osredotočali predvsem na toleranco in odnos do napak, ki jih zaposleni storijo na delavnem mestu. Direktorji se zavedajo, da nesistematične napake pripeljejo tudi do novega znanja, inovativnosti in napredka. Temu so pritrdili na različne načine: »Napake so dobre šole, ene so poceni, ene so drage. Kdor dela, greši. Zagovarjamo pa stališče, da se napake ne smejo ponavljati«, »za tistega, ki je storil napako pravimo, da je unovčil Jokerja«, »napake po zaslugi inovativnosti so dobrodošle«, »še nikoli nismo odpustili nekoga zato, ker bi naredil napako« ter »Če narediš napako, jo priznaj. Nihče ni nezmotljiv«.

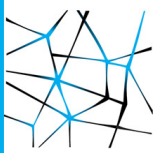
Podpora hitri izvedbi zamisli. Fleksibilnost gazel pomeni tudi to, da podjetje ideje in invencije, ki jih snujejo zaposleni, hitro pretvori v nove storitve in inovacije, ki jih ponudi na trgu. Ko smo podjetnike povprašali po tem kaj jih dela tako dobre oziroma kaj so njihove ključne konkurenčne

prednosti, so nam v devetih podjetjih odgovorili, da je to sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti in fleksibilnost, kar pomeni, da so se ta podjetja specifikam naročil zmožna prilagoditi bolj natančno in hitreje od ostalih. Za zagotavljanje takšne fleksibilnosti pa je pomembno vlaganje v razvoj. Več kot dve tretjini gazel vlaga v razvoj do 50 % sredstev od prodaje. Več kot petina gazel poseduje vrhunske laboratorije. To jim zagotavlja ustrezno tehnološko opremljenost in podporo izvedbe novih rešitev in zamisli. Naključno izbrani zaposleni so nam povedali, da je njihov direktor vedno odprt za nove ideje in zamisli in da znajo zahtevne tehnološke ideje hitro spraviti v realizacijo. V eni izmed gazel izjavijo, da jim je eden največjih strateških izzivov sprejemanje odločitev, česa se ne lotiti, saj česar se, se lotijo z namenom, da postanejo na tem področju najboljši in v tem, kar doživljajo na poti do najboljšega, enostavno uživajo.

3.5 Z(A)VEZA S KAKOVOSTJO

Kakovost. V gazelah sicer nismo preverjali, ali poznajo definicijo kakovosti, kot jo pojmujejo ISO standardi serije 9000. Po tej definiciji je kakovost skupek vseh lastnosti in karakteristik izdelka, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene ali neposredno izražene potrebe.

Predstavniki gazel so nam kakovost opisali s svojimi besedami. Kar trinajst gazel je takih, ki menijo, da je njihova prednost kakovost izdelka oziroma večja vrednost, ki jo ta izdelek ali storitev ponudi kupcu. Sedem gazel

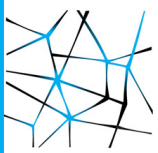


posluje na nišnem trgu ali v panogi, kjer je izjemno malo konkurentov. Ta podjetja kupcem ponujajo nekaj, kar je nad njihovimi pričakovanji. V enem izmed podjetij pravijo, da si njihovi naročniki niti predstavljati ne znajo, kakšne rešitve jim bodo na koncu ponudili, vendar so nad njimi navdušeni. V drugi gazeli dodajo: »Naše podjetje bo vedno iskalo nove, boljše in učinkovitejše izdelke za kupca« in govorijo tudi o kakovosti njihovih produktov: »Skozi leta se pri nas še vedno vidi kvaliteta produkta«, »kvaliteta je vodilni dejavnik pri izboru našega prodajnega programa« in »zaradi napake stranki ne daš popusta ampak moraš popraviti – da dobi 100 % izdelek«. Kakovost je v teh podjetjih razumljena kot izziv, kako ponuditi kupcu izdelek ali storitev na način, ki preseže postavljene ali neposredno izražene zahteve.

Standardi sistema vodenja kakovosti. Ko smo gazele vprašali po pridobljenih standardih sistema vodenja kakovosti, smo ugotovili, da je po različnih standardih sistemov vodenja kakovosti certificiranih 9 od skupno obravnavanih 29 gazel. Podjetja, ki imajo certifikate, delujejo v pohištveni in avtomobilski industriji, zračnem prometu, proizvodnji kemičnih izdelkov in gradbeni industriji, proizvodnji strojev za splošne namene in računalniškem programiranju. Večina (sedem) jih pove, da imajo certifikate, ker tako zahtevajo njihovi kupci oz. so to »pravila« panoge, v kateri poslujejo, pri čemer pa kupci teh podjetij niso končni uporabniki. Pri dveh podjetjih smo ugotovili, da certifikatov sicer nimajo, vendar pa se ravna po standardih, povedali so nam naslednje: »Imeli smo ISO certifikat 9001, ki pomaga pri dobri organiziranosti. Vendar ker ni potreben z vidika strank, se ne certificiramo več, ohranjamo pa način dela po ISO

standardu, ker smo ga privzeli takrat, ko smo ga imeli. Dobre elemente smo popolnoma ponotranjili, določene, ki za nas niso relevantni, pa izpustili.« v drugem podjetju pa so nam povedali, da nimajo uradnega standarda, vendar imajo nekatere procese usklajene z zahtevami standarda ISO 9002, ker je imel direktor s tem sistemom izkušnje v prejšnji firmi. Temu standardu sledijo, niso pa certificirani, ker to zaenkrat ni potrebno, menijo da bi bil sam certifikat strošek. Dodajo še, da ga lahko hitro uvedejo, če bi bilo to potrebno, ter da nekatere procese v podjetju še nastavljajo, druge pa prenavljajo, ker so ji prerasli.

Največ ostane tistih podjetij, ki niso certificirana in ne sledijo standardom sistema vodenja kakovosti. Navajamo nekaj reprezentativnih trditev, ki argumentirajo takšno ugotovitev: »V podjetju ne vpeljujemo nobenih sistemskih orodij vodenja. Sami nismo prepoznali potreb po njih, kupci pa jih tudi niso zahtevali.« Njihove trenutne izkušnje so, da ko se dogovorijo, kako bodo delali, to potem vsi dosledno tudi izvajajo. V naslednjem podjetju nobene nove stvari ne vpeljujejo, če jim ta istočasno tudi ne olajša dela. Njihova največja potrditev je, da so njihovi produkti in sistemi, v katerih nastajajo ti produkti, odprli vrata k pomembnim svetovnim kupcem. V tretji gazeli pa sistemov ne vpeljujejo, ker menijo, da jim inovativnost omogoča prepoznavnost na trgu in da je v njihovi dejavnosti zelo težko obvladovati procese, saj se enake situacije izjemno redko ponovijo.«



4. SKLEPNE UGOTOVITVE

V intervjujih je več direktorjev kakovost proizvoda in storitve ter posledično zadovoljstvo kupca izpostavilo kot njihov končni cilj in nagrado za ves vložen trud. To je trud, ki ga podjetniki v svoja podjetja vlagajo že od samega začetka samostojne poti. Cilj teh podjetnikov ni ponuditi povprečnega izdelka ali storitve ter z njim na trgu preživeti, veselje in izziv jim predstavlja tisto, s čemer stranko presenetijo – z inovacijo, z uporabnostjo in kakovostjo. Kakovost izdelka je rezultat njegovega dela, energije, iznajdljivosti, vseh njihovih znanj in veščin. Velika skrb, ki jo ti direktorji posvečajo izbiri sodelavcev, njihovi »vzgoji« in usposabljanju, izvira iz tega, da v svojih podjetjih želijo ljudi, ki bodo delovali složno in spontano, ljudi, ki bodo zadovoljni in ponosni, da delajo v teh podjetjih. Svoj tim želijo navdušiti do te mere, da bodo podjetje dojemali kot svoje lastno ter tako končni cilj videli tako, kot ga vidi podjetnik – Izdelek ali storitev, ki zagotavlja kakovost, zadovoljstvo in uspeh.

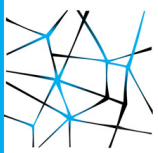
Devet gazel ima vpeljan in certificiran sistem vodenja kakovosti. Te gazele brez certifikatov ne bi uživale zadostnega zaupanja strank, s katerimi poslujejo. V dejavnostih, kjer te gazele poslujejo, so certifikati potrebni, ima jih več podjetij v verigi razvoja oz. proizvodnje, vse do končnega kupca. Večina gazel pa standardov sistema vodenja kakovosti nima. Razlog za to je, da gazele v podjetje ne vpeljujejo ničesar takega, kar po njihovi oceni kupcu ne doda pomembne vrednosti, in ničesar, kar jim po lastni presoji ne izboljša ali olajša dela. Kljub temu, pa precejšen delež sredstev vlagajo v razvoj, nove tehnologije ter v izobraževanje in tako venomer zagotavljajo

možnosti in priložnosti za boljše postopke, učinkovitejše delo in večjo kakovost končnega produkta ali storitve. Tako gazele s kakovostjo zagotovo korakajo po isti poti in včasih celo začrtajo nove smeri, po katerih bodo hodila druga podjetja.

Tudi zaključujemo z mislijo podjetnika ene izmed gazel: »Konstantno moraš stremeti k odličnosti, se opazovati, izboljševati. To je tako kakor v golfu. Dokler sem bil koncentriran na nasprotnika, sem vedno izgubil, ko pa sem spremenil svojo miselnost, pozabil na sotekmovalca in tekmoval sam s sabo – v tem, da je vsak moj naslednji zamah boljši in bolj popoln – takrat sem v resnici začel napredovati in zmagovati. Tako je tudi v poslu – potrebno se je konstantno opazovati, se izpopolnjevati in stremeti k temu, da postajaš vse boljši«.

VIRI

1. Birch, David. 1987. Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work. New York: Free Press
2. *"Če me vržejo skozi ena vrata, vstopim skozi druga ali pa skozi okno"*, (URL: www.gazela.com), 20.9.2009
3. *"Delaj, kar te veseli, in pomagaj sodelavcem!"*, (URL: www.gazela.com), 28.9.2009
4. Filipović, Nenad: *»Ste že mrtvi, le da tega še ne veste«*. (URL: <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=127>), 13.7.2009.
5. *Gazele rastejo hitreje*, (URL: www.gazela.com), 21.9.2009
6. Interni poročila intervjujev za izbor Gazele 2009, maj in junij 2009



7. *Medijsko središče, 2009* (URL: <http://www.gazela.com/medijsko-sredisce>)
8. *Postati si želijo največji v Evropi*, (URL: www.gazela.com), 14.9.2009
9. Pšeničny, Viljem: *Slovenija je lahko gazela*. (URL: <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=125>), 6.7.2009.
10. Pšeničny, Viljem: *Naredimo slovenijo Bogato!*.
11. (URL <http://www.prihodnost-slovenije.si/ups/ps.nsf/krf/71492765B2059E0CC125700B003B9F2D?OpenDocument>), 25.5.2005
12. Pšeničny, Viljem. 2002. Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Savič, Nenad: »Priložnosti so kot časovno okno«. (URL: <http://www.gazela.com/gazela-2009/clanki/?id=130>), 20.7.2009
14. "Smo drzni in samozavestni, a z nogami trdno na tleh", (URL: www.gazela.com), 14.9.2009
15. Tajnikar, Maks. Oktober 2003. *Kaj poganja hitro rast*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str.96.
16. Ustanavljanje in rast podjetja (URL: www.ef.unilj.si/predmeti/antoncic/prosojnice/URP-07mrezertif), 2007
17. *V podjetju prevladuje mehka inovativnost*, (URL: www.gazela.com), 21.9.2009