



vibacom

HOUSE FOR BUSINESS SOLUTIONS

MANAGERSKI FOKUS

NOVEMBER 2003

Vibacom d.o.o., - [www.vibacom.si](http://www.vibacom.si)

Oblikovalci in izvajalci poslovnih zгодb za lastnike in vodstva podjetij

## Dilema lastnika: "Should I stay or should I go..."

V želji razumeti gonila razvoja in rasti poslovnih subjektov, je Vibacom tim vedno bolj prepričan, da z vidika "lastnik - direktor" obstajajo tri ključne faze razvoja podjetij: **faza ustanovitelja**, **faza direktorja** in **faza lastnika**. Potrebni so izjemni napor, veliko znanja in poguma ter vsaj malo makroekonomske sreče za prehod med posameznimi fazami. Prehode ali vmesne faze lahko poimenujemo **čakanje na direktorja** in **čakanje na lastnika**. Predolg postanek v vmesnih fazah razvoja povečuje verjetnost minljivosti podjetja in njegovega zatona v pozabo.

**Faza ustanovitelja.** Posameznik ali skupina prijateljev se zaradi **dobre ideje** ali sile razmer poda v realizacijo poslovne ideje. Poslovni načrti niso strateško razdelani, vizija je zamegljena, finančna konstrukcija je nestabilna. Toda z živalskim nagonom po samoohranitvi, z **vztrajnostjo** in **prodornostjo** nekaterim uspe, da zgradijo uspešno podjetje, ki povečuje prodajo in stabilizira prihodke. Dobičkonosnost poslovanja s časom poplaha leta odrekanja. **Ustanovitelj prevzame vlogo lastnika in direktorja.** Ker je odgovornost združena v eni osebi, so rizične odločitve o prihodnjih poslovnih korakih sprejete hitro in odločno.

**Faza direktorja.** Po večletnem obstoju podjetja se pojavi **formalni direktor**, ki mu uspe občutno povečati prodajo. Izboljšani poslovni rezultati mu zgradijo avtoriteto, ki jo uporabi za **formalizacijo** in **reorganizacijo podjetja**: vzpostavi vodilno managersko ekipo, ki jo bolj odlikujejo zagnanost, znanje in sposobnost kot navezanost na obstoječe centre moči. Ekipa širi prodajne kanale in ureja proizvodnjo in razvoj. Pogosto lokalno omejeno podjetje začne z internacionalizacijo v smislu ekonomije volumna in geografske pokritosti. **Podjetje postane opazen igralec v svoji branži.**

**Faza lastnika.** Poslovanje podjetja je uspešno, dobiček zagotavlja lepa računovodska poročila, podjetje izplačuje dividende, rezerve so polne. **Uprava podjetja uživa poslovni ugled** in visok družbeni status. Roko na srce, uprava si je dobro postlala in si zavarovala hrbet: v podjetju je dovolj skritega dobička in ostalega premoženja, da podjetje lahko preživi tudi slabe čase. Vse lepo in prav, **toda drugi tečejo hitreje**, skačejo dlje. Je to začetek konca ali nove mladosti? Odločitev je v rokah in glavi lastnika. Zahtevni in poučeni lastniki vedo, kakšne rezultate lahko pričakujejo od svojega kapitala. Realno dosegljive rezultate tako tudi zahtevajo in poskrbijo, da jih dobijo.

Konec osemdesetih in v začetku devetdesetih je bilo v Sloveniji ustanovljeno mnogo podjetij predvsem na področju trgovine, zastopanja, poslovnega svetovanja, računalništva in informacijske tehnologije. Vsa ta področja so v slabih

**Peter Tevž,**

**direktor G-M&M d.o.o.:**

Najteže je doseči stanje, ko lastnik nima tebe, ampak ti lastnino. Takemu cilju lahko največ pripomore dober izbor najožjih sodelavcev. Temu in motiviranju sodelavcev posvečam največ svojega delovnega časa.

**Nevijo Pucer,**

**direktor Vinakoper d.o.o.:**

Najteže je, če lastnik ne izrazi svoje volje. K sreči, so nam naši lastniki jasno povedali svoja pričakovanja, zato lahko podjetje odločneje vodimo in razvijamo.

**Jože Mermal, predsednik**

**uprave BTC d.d.:** Zagotovitev

naslednika oziroma upravljavca premoženja je nujna, a zahtevna naloga. Ni enostavno najti nekoga, ki bi mu zaupal vse kar si skozi leta ustvaril za delničarje, sodelavce in okolje.

dvajsetih letih dozorela, oblikovala so se pravila igre, zahteve trga so postale neizprosno jasne. Ustanovitelji se sprašujejo, kako naprej.

Sprašujejo se o smislu življenja, svojih osebnih vrednotah, svojih ciljih za prihodnost. V prijateljskih pogovorih izjavljajo "Rabim managerja, ki bo skrbel za firmo, medtem ko bom jaz jadral/a, se posvečal/a svojemu zasebnemu življenju, razvijal/a ideje, ki jih že dolgo nosim v sebi".

Do tukaj vse lepo in prav. Poslovni pregled stanja duha slovenskih podjetij zadnjih nekaj let pa pokaže, da veliko ustanoviteljev razmišlja o izvršnem direktorju, da se jih je kar nekaj tik pred zdajci premislilo, in da se je nekaj direktorjev poslovilo takoj po prevzemu funkcije.

V več primerih so po krajšem ali daljšem poskusnem obdobju dualizma ustanovitelji prevzeli vse svoje stare zadolžitve v svoje roke s sklepom, da bodo naslednjič bolj previdni. Razveze so bile vse prej kot prijetne, saj so razočarale eno in drugo stran. Uspešna kariera direktorja se je nenadoma zlomila, padec je boleč, lahko celo usoden. V poslu postajajo ustanovitelji bolj konzervativni, držijo se ustaljenega, stopnje rasti niso več strme. Faza ustanovitelja postane stanje **"Čakanje na direktorja"**.

Dilema "lastnik vs. direktor" pa ne pesti le družb z omejeno odgovornostjo (družinska podjetja oziroma "life style companies") ampak **tudi uveljavljene delniške družbe**. Pred petnajstimi leti so slovenska podjetja čez noč izgubila jugoslovanski trg. Direktorji so se zbudili in v presenetljivo mnogih primerih uspešno prestrukturirali podjetja v donosne entitete. Imena direktorjev so postala sinonim za imena podjetij, ki jih vodijo. Uspešnost teh direktorjev je omogočila tudi razcvet sekundarnim področjem delovanja, kot je Ljubljanska borza, družbe za upravljanje, investicijske družbe, vzajemni skladi. Po desetih letih pa različne finančne institucije ugotavljajo, da v uspešnih slovenskih korporacijah obstaja še velik potencial kreiranja lastniške vrednosti za sedanje in bodoče lastnike. Lahko bi tekli še hitreje, a zaradi pomanjkanja prožnosti zavestno ali podzavestno iz "zgodbe o uspehu" vstopajo v stanje **"čakanja na lastnika."**

Ob razmišljanju o zgoraj opisanih pojavih se postavljajo vprašanja o pravilnosti sledečih trditev:

1. Opisani primeri so zgolj slučaj, izjeme, ki ne odražajo problematike, ki jo je treba analizirati, razumeti in reševati.
2. V opisanih primerih so se ustanovitelji premalo resno in strokovno lotili izbire izvršnega direktorja. Imeli so smolo, da niso našli "ta pravega".
3. Pričakovanja ustanovitelja so bila sama po sebi umevna. Zato niso bila formalizirana in jih je po svoje razumel ustanovitelj in zopet po svoje (drugače) izvršni direktor.
4. Ker je bil ustanovitelj v eni osebi vizionar, razvojniki, lastnik in manager, v podjetju nikoli niso formalizirali delitve dela, oziroma kar je še bolj pomembno, odgovornosti in pristojnosti posameznih funkcij niso bile zapisane. Če pa so že bile zapisane, so bile zaradi certifikatov, ali drugih zunanjih dokumentov in niso odražale dejanskega stanja ali dejanskih potreb.
5. Dvor in družina poznata formalno funkcijo naslednika, poslovni svet pa tega termina nima formaliziranega. Ker je ustanovitelj govoril o nasledniku, ker je obljubil direktorju vstop v lastniško strukturo, je vprašanje, kakšna in kako realna so bila pričakovanja prihajajočega direktorja.
6. Direktor znotraj vnaprej določenih omejitev samostojno zastopa in suvereno vodi podjetje. Direktor na nek način operativno ukrade podjetje ustanovitelju.
7. Direktor samostojno sprejema poslovne odločitve in odgovarja zanje. Vsak direktor sprejema pravilne odločitve. Vsak direktor dela napake. Mešanje ustanovitelja v operativno poslovanje podjetja je tudi ob drugačnih ali celo napačnih potezah novega vodstva mešanje ustanovitelja v pristojnosti in odgovornosti direktorja. Za vpliv naj uporablja neformalne oblike (osebni razgovor z direktorjem) ali formalne (skupščina, nadzorni svet) in to predvsem v luči doseganja dogovorjenih rezultatov in ne izvedbe posameznih korakov.
8. Direktor si želi dobrega sodelovanja z ustanoviteljem, zato ga želi vključevati v poslovne odločitve, sprašuje ga za nasvet. Zato direktor dejansko ne razbremeni ustanovitelja operativnega dela, ne razvija svoje samostojnosti.

**Sonja Klopčič, direktorica Oria**

**Computers d.o.o.:** Zaradi konfliktov interesov sem pred desetiimi leti izstopila iz lastniške strukture podjetja, ki ga še sedaj vodim. Takrat smo ob prevzemu funkcije direktorice z lastniki zelo jasno razmejili pristojnosti in odgovornosti. To je bilo v tistem trenutku za razvoj podjetja zelo pomembno.

Ste se našli v vlogi ustanovitelja ali direktorja? Poznate ljudi, ki so bili ali so v podobnih situacijah? Niste edini. Takšnih in podobnih primerov je več, kot bi si mislili. Razlog za slab ali neuspešen prenos oblasti z ustanovitelja na direktorja ni krivda ne enega ne drugega. Gre za zapleten proces, ki ga je treba razgraditi, razumeti in obvladovati. Zaradi osebne vpletenosti ustanovitelja in direktorja se objektivna danost situacije spremeni v osebno zamero. Zato je razrešitev opisanih dilem in/ali izzivov ključnega pomena za razvoj podjetja in za zagotavljanje dolgoročne poslovne uspešnosti in rasti.

Ustanovitelj se lahko odloči, da se s problematiko direktorja spopade ali pa jo odloži za nedoločen čas v prihodnost. Pa vendar obstajajo vsaj trije dobri razlogi, da ustanovitelj pravočasno poišče direktorja:

1. Poslovanje večinoma temelji na aktivnostih ustanovitelja. Ob daljši odsotnosti ustanovitelja je ogroženo poslovanje podjetja, saj ni nadomestne osebe, ki bi ga lahko suvereno vodila.
2. Direktor lahko pomaga ustanovitelju izvesti strokovno formalizacijo odnosov med zaposlenimi, do dobaviteljev, strank in poslovnih partnerjev in reorganizacijo, ki odraža novo razumevanje poslovanja podjetij. Namen slednjega je narediti podjetje bolj učinkovito, racionalno in usmerjeno k dobrim strankam. Prihod direktorja lahko pomeni poslovno osvežitev podjetja, nov zagon za rast in razvoj.
3. Prisotnost vpeljanega in kompetentnega direktorja zagotavlja kontinuiteto poslovanja ob dokapitalizaciji ali odprodaji podjetja. Zagotavlja večjo varnost za morebitnega prevzemnika ali sovlagatelja. Omogoča nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

Če ustanovitelj ne najde primerne direktorja dovolj zgodaj, bo navezanost ustanovitelja na podjetje vedno bolj omejevalna, dokler ga bolezen, upoko-jitev ali pereči poslovni rezultati ne bodo prisilili, da ukrepa (se umakne). Žal je uvajanje sprememb takrat, ko so nujne in neizbežne, bistveno težje in bistveno bolj rizično, kot če delamo spremembe takrat, ko so potrebne. Zato je za podjetja pod nadzorom ustanovitelja ključnega pomena:

- da v 10 ali 15 letih po ustanovitvi najdejo ali vzgojijo primerne direktorja;
- da formalno in dejansko definirajo pristojnosti in odgovornosti tako lastnika kot direktorja;
- da formalno definirajo pričakovanja lastnika;
- da formalizirajo dela in naloge, ki naj bi jih ustanovitelj opravljal v podjetju po prihodu direktorja, in da definirajo linijo poročanja;
- da podelijo pooblastila za izvajanje dogovorjenih nalog;
- da določijo cilje in kazalnike za merjenje uspešnosti direktorja;
- da direktorja čim bolj gladko vpeljejo v samostojno in suvereno vodenje podjetja;
- da ustanovitelj ne postane naslov za pritožbe morebitnih nezadovoljnih v podjetju;
- da so pametno urejeni pravni in davčni vidiki denarnih tokov, ki naj bi jih prejemal ustanovitelj.

Zgornji seznam vam bo morda koristil, ko se boste odločili z direktorjem nekaj narediti. Poskušajte razumeti, tako kot Vibacom tim razume, da je uvajanje direktorja v ustanoviteljske firme proces in ne slučaj. Če se tako ustanovitelj kot direktor zavedata pričakovanih problemov in pasti, te ne postanejo predmet osebnega spora, temveč izzivi, ki obstajajo in jih je treba razrešiti. S formalno razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti ter vzpostavitvijo kazalnikov uspeha lahko ustanovitelj in direktor lažje razmejita delovno področje in postavita prioritete naloge znotraj svojih pristojnosti in odgovornosti.

### In kakšna je vloga Vibacom tima pri vsem tem?

S pomočjo Vibacom tima podjetja lažje presežejo vodstveni dualizem. Z definiranjem skupnega cilja ter korakov, ki vodijo k temu cilju, je lažje definirati naloge posameznih igralcev tako, da se napor in energija ne podvajata, temveč da se rezultati dopolnjujejo. Vibacom tim pomaga ustanovitelju preseči občutek, da mu je direktor ukradel podjetje in s kvantita-

#### **Lučka Klanšek, lastnica Nektar& Natura d.o.o.:**

Podjetnik mora najprej narediti premik sam s sabo, da lahko podjetje spravi v naslednjo fazo. Zato pa je potrebno nenehno izobraževanje in pomoč zunanjih strokovnih sodelavcev, takih kot je Vibacom tim.

#### **Jože Mermal, predsednik uprave BTC d.d.:**

Vibacom mi pomaga uresničevati moje poslovne cilje na področju logistike. Skozi proces prestrukturiranja mi je pomagal definirati poslovno zgodbo, sooblikoval je tudi kadrovsko strukturo, ki je sposobna izpeljati zastavljene razvojne in operativne načrte. Razrešil je številne lastniške in managerske dileme, ki so me pestile kot lastnika.

**Vili Klanšek, lastnik in direktor Klanšek**

**d.o.o.:** Vibacom tim nam stoji ob strani pri razreševanju lastniških in managerskih dilem povezanih z naslednjo razvojno stopnjo podjetja in večjo formalizacijo poslovanja.

tivnimi kazalci opredeliti dodano vrednost, ki jo je direktor prinesel v podjetje. Kot zunanji, nepristranski moderator in usmerjevalec Vibacom tim išče skupne točke ter razmejeno področje delovanja med ustanoviteljem in direktorjem. Išče pozitivna jedra in kot motivator ali včasih celo kot psiholog pomaga ustanovitelju in direktorju priti do zastavljenega cilja.

*V imenu Vibacom tima vas lepo pozdravlja  
dr. Aleš Bulc*

**V naslednjih mesecih nas lahko srečate:**

**20.11 - 21.11.2003, Portorož,** predavanje na konferenci Izobraževalni management: Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja

**04.12.2003, Ljubljana,**

predavanje v okviru programa SIQ - Kako meriti poslovne učinke izobraževanja

**Uspešno zaključeni projekti v zadnjih treh mesecih:**

- **Petrol Gostinstvo d.o.o. : Ciljno usmerjeno izobraževanje.** Priprava in izvedba projekta ciljno usmerjenega izobraževanja na temo odnosa do strank.
- **Vinakoper d.o.o.: Oblikovanje poslovne zgodbe**  
Sodelovanje z vodstvom podjetja pri oblikovanju ambiciozne poslovne zgodbe preko analize poslovnih priložnosti, izzivov in posledic. Določitev ključnih sposobnosti, segmentacija prodajnih kanalov, potrošnikov, tržnih potencialov in analiza operativnih spremenljivk ter pozicioniranje v vrednostne verige.
- **BTC d.d. PE Logistični center: Izvedba poslovne zgodbe** Uvedba procesne organizacije.
- **Adria Mobil d.o.o.: Vetrenje možganov za pripravo strateških izhodišč**  
Oblikovanje razvojne zgodbe in motivacijske niti za ohranjanje emocionalnega naboja zaposlenih v podjetju in priprava zemljevida poslovnih ciljev in tekočih projektov na nivoju celotnega podjetja.
- **Nektar&Natura d.o.o. in Klanšek d.o.o.: Oblikovanje lastniške zgodbe in segmentacija strank**
- Priprava vizije razvoja in ključnih usmeritev za naslednje srednjeročno obdobje. Postavitev skupnih temeljev za oblikovanje nove drzne strategije razvoja. Segmentacija strank, prodajnih kanalov in potrošnikov ter oblikovanje prodajnih mixov glede na identificirane segmente strank.
- **Egoles d.d.: Ocena razvojnih potencialov**  
Priprava možne strategije razvoja podjetja Egoles d.d., s poudarkom na ključnih sposobnostih podjetja in pričakovanih lastnikov. Kritična ocena pogledov vodilnih ter priprava predloge za nadzorni svet.
- **Center za razvoj Litija: Oblikovanje poslovnih zgodb**  
Motiviranje podjetij, ki se ukvarjajo z gradbeno dejavnostjo, za medsebojno povezavo in sodelovanje s potencialnimi strateškimi partnerji. Oblikovanje izhodišč za pripravo poslovne zgodbe in implementacijo "Turističnega koridorja Posavskega hribovja". Postavitev temeljev za razvojno zgodbo Centra za razvoj Litija.
- **Radeče papir d.d.: Optimizacija procesa**  
Optimizacija prodajnega procesa embalaže.

Celoten arhiv Managerskega Foruma in Aktualno 1.0 je na voljo na naši spletni strani. Do njih pridete tako, da na strani [www.vibacom.si](http://www.vibacom.si) v meniju Publikacije odtipkate vaše uporabniško ime (vibacom) in geslo (vibacom).

Vsi teksti, slike in koncepti predstavljeni v posredovanih internih publikacijah so intelektualna lastnina podjetja Vibacom d.o.o..

Če ne želite več prejemati Vibacomovih publikacij, odgovorite (reply) na to sporočilo in v naslovu (subject) napišite "Odjava".



**vibacom**

HOUSE FOR BUSINESS SOLUTIONS

**MANAGERSKI FOKUS**

**NOVEMBER 2003**