

# PRAVA INOVACIJA JE USMERJENA H KUPCU

Ne le da prodajalec predstavlja podjetje, odnos med njim in kupcem je podjetje.

| mag. Amadea Dobovišek



**J**an Carlzon se je v švedski management vpisal kot legenda. Pred triindvajsetimi leti je napisal uspešno Trenutki resnice, ki je spremenila mišljenje managerjev po vsem svetu.

V knjigi opisuje, kako je leta 1981 kot predsednik uprave iz krize rešil Scandinavian Airlines System (SAS), letalski holding nacionalnih letalskih prevoznikov Danske, Norveške in Švedske. Že takrat je verjel v storitev po meri kupca; v SAS letala je vpe-ljal ločene kabine za poslovni razred (ang. business class), zamisel diferenciacije, ki so jo posnemali in jo še vedno uporabljajo v večini letalskih družb. Znan pa je tudi po poslovnem modelu 'obrnjene piramide', ki ponazarja decentralizirano organizacijo storitvenih podjetij. Na vrhu piramide niso več managerji, ki tradicionalno dajejo navodila podrejenim, temveč zaposleni, ki nosijo odgovornost in imajo pooblastila, da kupcu posredujejo najkakovostnejšo storitev.

Jan Carlzon je vodil z opolnomočenjem (ang. empowering) zaposlenih že pred dvajsetimi leti. Na Harvardu tako še zmeraj uporabljajo njegov način vodenja kot študijski primer, v poslovni literaturi pa ga citirajo enako pogosto kot Jacka Welcha. Danes je ugleden vlagatelj in solastnik raznih vplivnih podjetij na Švedskem; pred kratkim pa je bil že drugič zapored izvoljen za predsednika Företagarne, združenja več kot petdeset tisoč švedskih malih in srednje velikih podjetij.

**Prepričani ste, da prihodnost pripada manjšim in srednje velikim podjetjem. Njihove interese zagovarjate v združenju Företagarne, ki mu predsedujete že tretje leto. Prizadevate si za spremembo pogleda družbe na poslovanje. Kaj vas navaja k temu?**

Zavzemam se za nove švedske sanje, v katerih bi si ljudje drznili razvijati svoje ideje in jih preoblikovati v lastne poslovne projekte. Rad se pošalim, da bi raje videl ljudi, ki znajo razviti letala, kot pa ustvariti svoja lastna padala. Kot predsednik združenja poskušam vplivati na oblikovanje javnega mnenja, ki na žalost raje povzdiguje dobitnike milijonskih zneskov na lotu kot pa podjetnike.

Očitno je, da velika švedska podjetja ne bodo več zaposlovala. Ne nazadnje so v zadnjih petih letih odpustila okoli deset tisoč delavcev, medtem ko so jih majhna in srednje velika podjetja zaposlila osemnajst tisoč. Glede na to, da lahko denar danes zaslužiš na tri načine: da se zaposliš, prosiš za socialno pomoč ali pa ustvariš svoj posel in zaposliš ljudi, bi raje videl švedske politike tekmovali pri ustvarjanju boljših pogojev za poslovanje kot pa v pridobivanju visokih subvencij. Na Švedskem preveč postavljamo v ospredje družbo blaginje in varnosti, kar po mojem mnenju ustvarja stagnacijo in jemlje odgovornost ljudem, da bi bolje poskrbeli zase.

**Na Švedskem je vaše ime povezano z izrednim ugledom in spoštovanjem. Ljudje vas poznajo kot uspešnega managerja, naložbenika, liderja in celo vizionarja. Kaj ločuje dobra od slabih podjetij?**

Dobra so tista podjetja, katerih vodstvo zna ustvariti poslovno kulturo, ki je usmerjena h kupcem. V manjših in srednje velikih podjetjih je za to več možnosti, zato iz teh podjetij prihaja veliko več razvojnih pobud kot pa iz velikih. Na Švedskem se management velikih podjetij preveč ukvarja s tehničnimi, stroškovnimi in finančnimi vprašanji, zato v njih ni prihodnosti.

Seveda pa se velika podjetja med seboj razlikujejo. Primerjajmo denimo finsko Nokio in švedski Ericsson. Prvo podjetje je usmerjeno v upravljanje razvoja po meri kupcev, v drugem pa so se raje ukvarjali z novo tehnologijo in s stroškovno učinkovitostjo. Pred nekaj leti sem srečal predsednika uprave Nokie in sem mu iskreno čestital. Priznal je, da so se zelo borili za ohranitev marž, hkrati pa so uspeli dati izdelkom tisto vrednost, ki so jo bili kupci pripravljeni plačati. Pri Ericssonu pa so razvijali telefone, ki so bili tehnično brezhibni, a jih kupci niso kupovali. Šele ko so se združili s Sonyjem, so njihovi telefoni v očeh kupcev pridobili privlačnost in ugled.

*Jan Carlzon: Managerji pogosto mislijo, da bodo najlažje ohranili položaj, če se ne bodo nikomur zamerili. A popularen si takrat, ko z ljudmi komuniciraš, ko jih razumeš.*

### **Danes se o inovativnosti toliko govori, da se zdi, da je beseda že skoraj zlorabljena. Kakšen pomen ima inovacija za vas?**

Z inovacijami je tako kot s poslovnimi kulturami. Lahko so tehnično brezhibne, morda celo finančno uspešne. Zame je pomembna tista inovacija, ki je usmerjena h kupcem. Najhujše so tehnične inovacije, inovacije zaradi inovacij samih, ne pa zaradi želja kupcev. Na letni skupščini Ericssona, če se ne motim, je bilo to leta 2000, je mlada ženska vprašala vodilne, zakaj izdelujejo telefone, ki jih kupci nočejo. Šlo je za telefone z zunanjo anteno. Stališče tehnologov je bilo jasno: »Zato, ker zunanja antena zagotavlja veliko boljši sprejem. Ali bi morali na trg poslati telefon s slabšim sprejemom, če lahko omogoči-

### **'Najhujše' so tehnične inovacije zaradi inovacij samih, ne pa zaradi želja kupcev.**

mo boljšega?« Nasprotniki so menili drugače. In strinjam se z njimi. Delati je treba takšne telefone, kot jih želijo kupci. Če nočejo zunanje antene in boljšega sprejema, naredimo tehnično slabše telefone.

### **Kako naj managerji prislusnejo kupcem in razumejo njihove vse bolj nepričakovane želje in spremenjene nakupne navade?**

Najpomembnejše je, da znajo managerji poslušati svoje zaposlene. Še zlasti tiste, ki imajo stik s kupci. Pri srcu mi je izrek Oscarja Wilda: »Nikoli ne pozabi, da tvoje najboljše misli zmeraj prihajajo od drugih!« Vendar, ko slišijo dovolj, se morajo odločiti, četudi nimajo zmeraj vseh potrebnih elementov v svojih rokah. Za to pa morajo imeti pogum.

### **Kdo so torej dobri managerji?**

Zelo malo je dobrih. V glavnem vodijo podjetja, ki imajo jasen in izrazit fokus. Med njimi so zagotovo Nokia, Ikea, H&M. Vsi njihovi zaposleni vedo, kaj je tržni fokus podjetja. Zato se temu primerno vedejo in prispevajo podjetju tisto, kar se od njih pričakuje.

Managerji si pogosto želijo popularnosti. Mislijo si, da bodo najlažje ohranili položaj, če se ne bodo nikomur zamerili. Ampak popularen postaneš šele takrat, ko z ljudmi komuniciraš, ko jih razumeš, ko vključiš svoje emocije in jih povežeš z njihovimi. Sta le dve sili, ki vplivata na vedenje zaposlenih: ljubezen in strah. Ustvariti moraš okolje za ljubezen; kadar je ljudi strah, niso pripravljeni niti slediti niti prevzeti odgovornosti.

Sam sem z zaposlenimi preživel več kot polovico svojega delovnega časa. Sporočilo, ki smo jim ga s kolegi posredovali, je bilo v bistvu njihovo sporočilo, tisto, kar smo predhodno slišali od njih samih. In v takem sporočilu so se zlahka prepoznali in nam sledili. Pomembno je, da se zaposleni popolnoma poistovetijo s podjetjem, da so videni, slišani, zaznani kot pomembni in uspešni. Moj največji dosežek je, da me je vseh štirideset tisoč zaposlenih klicalo Jane, kar je ljubkovalna oblika imena Jan. Znan sem bil kot Sas Jane (Sasov Janezek).

### **Ko ste pred četrto stoletja začeli z vodenjem v SAS, ste bili neke vrste vizionar. Že takrat ste razumeli, da je treba staviti na kupce. Kako to?**

Ves čas sem delal v storitveni panogi. Moja prva zaposlitev je bila pri velikem švedskem organizatorju turističnih potovanj Vingresor in imel sem srečo, da je bil že moj prvi direktor izredno človeško naravn. Spoznal sem, da moraš imeti ljudi rad, če hočeš biti strateško uspešen vodja, saj jih drugače ne moreš razumeti, motivirati in navdušiti za svoje ideje. S tem načelom sem nadaljeval, ko sem nasledil

svojega direktorja, vtkal pa sem ga tudi v vodenje Linjeflyga, domačega letalskega prevoznika, ki sem ga prevzel leta 1978, in končno tri leta pozneje tudi v vodenje SAS.

Ko sem postal predsednik uprave v SAS, sem rekel: »Do sedaj je SAS vozil letala, odslej pa bomo prevažali ljudi!« Rad uporabim ta primer, ker so letala mogočna in zahtevajo ogromno tehnologije in vzdrževanja. Pa vendarle so poglobitni fokus tega posla ljudje, ne letala. Vsi letalski prevozniki ne znajo prevažati ljudi.

### **Vendar ste SAS prevzeli, ko je beležil sedemnajst milijonov dolarjev letne izgube in bil znan kot eden največjih zamudnikov med letalskimi prevozniki. Kako ste lahko v centralizirano podjetje, kjer so kupci imeli malo besede, vpeljali koncept kakovosti storitve za kupca?**

Takoj, ko sem prevzel vodenje SAS, sem začel z dolgoročnimi treningi, da bi jih usposobil za prevzemanje odgovornosti. Želel sem, da bi se pri delu s strankami naučili odzvati v trenutku, ko bi problem nastal. Če morajo za rešitev problema čakati na dovoljenje nadrejenega, bo čas izgubljen, kupec pa največkrat nezadovoljen. Če pride k pultu potnik in vam pove, da je svojo letalsko vozovnico pozabil v hotelu, mora zaposleni z nasmehom na obrazu reči: »Ne skrbite, poslali bomo ponjo, vi pa boste v vsakem primeru odpotovali v København!«

Tovrstni pristopi do kupca so se kmalu pokazali kot dobri, saj je SAS že naslednje leto beležil štiriinpetdeset milijonov dolarjev dobička, morala zaposlenih pa se je izrazito dvignila. Bolj plosko organizacijsko strukturo in večje opolnomočenje zaposlenih sta kmalu prevzela tudi British Airways in Japan Airlines. Leta 1983 smo bili v svetovnem merilu proglašeni za letalskega prevoznika leta! Znebili smo se tudi zamud, po katerih je 'slovel' SAS. Pravzaprav smo postali najtočnejši letalski prevoznik v Evropi ...

### **Ameriško managersko združenje je vašo knjigo pred nekaj leti proglasilo za eno najpomembnejših za razvoj managementa v 20. stoletju. Pa vendarle se je po dvanajstih letih vaša kariera v SAS končala z vašim odstopom. Kako gre podjetju po vašem odhodu?**

Pri svojem odgovoru bom poskušal biti pošten. Bolj kot postaja svet konkurenčen, bolj mora biti podjetje usmerjeno h kupcu in bolj mora v ospredje svojega razmišljanja postavljati prodajno funkcijo podjetja. Pred leti to še ni bilo tako pomembno, ker je bil trg bolj nadzorovan, kot je danes. Za SAS bi bilo torej dobro, če bi nadaljeval s konceptom, ki smo ga vzpostavili, vendar pa je vodstvo podjetja po mojem odhodu spet v ospredje postavilo stroške in ne kupca. Zaposleni so se nekaj časa še vedli tako, kot smo jih učili, vendar novi managerji njihovega vedenja niso spodbujali.

### **Ste žalostni? To je bil vendarle vaš veliki met.**

No, ja, nisem žalosten, žal pa mi je. Seveda. Odstopil sem zaradi spodletelega poskusa združitve z nizozemskim KLM, Austrian Airlines in Swiss Air. Mislil sem, da smo dogovorjeni, pa je združitev spodletela. Zadnjo minuto iz povsem osebnih razlogov. Mladi direktor je hotel postati direktor združenega podjetja. Ostali se nismo strinjali, prav tako kot se nismo strinjali z izbiro ameriškega letalskega prevoznika, s katerim naj bi se povezali. So pa lani predvajali dokumentarec o bankrotu Swiss Aira, kjer so mojo fotografijo komentirali s: »Swiss Air bi bil še zmeraj živo podjetje, če bi se uresničili Carlozovi načrti o združitvi.«

---

*Mag. Amadea Dobovišek, MBA, je direktorica Publi Una, svetovalnega podjetja za strateško trženje in avtorica knjige Strateško vodenje prodaje.*

---

**Kaj pa Alitalia? Vas je Berlusconi povabil k reševanju podjetja?**

Kje pa! To bi bila moja smrt! Za Alitalio obstaja samo ena rešitev: da preide lastništvo v zasebne roke. Državne letalske firme ne funkcionirajo. Ko se je recimo privatizirala Iberia, je takoj postala bolj strokovno usmerjena. Sicer pa je za monopolistične letalske prevoznike neizogibno kleščanje stroškov, če hočejo konkurirati nizko-cenovnim prevoznikom.

Med drugim upravljamo z okoli petdesetimi trgovinami, ki prodajajo najprestižnejše znamke različnih blagovnih skupin: od kozmetike, oblačil, igrač, pohištva. V eni od teh trgovin, Nordic Kompany, imamo na ogromnem oddelku za parfume zaposleno prodajalko, ki je po mojem mnenju najsposobnejša prodajalka, kar sem jih kdaj srečal. Uspe ji nadzirati ogromno stvari hkrati: svetovati šestim kupcem, računati, vprašati stranko, kako je z njenim sinom, spet drugo, ali ji je

### Na vedenje zaposlenih vplivata dve sili: ljubezen in strah.

Slednjim je namreč mnogo lažje začeti iz 'ničle' in ustvariti floto štiridesetih letal, kot pa imeti sto letal in njihovo število prepoloviti. Poleg tega imajo državni letalski prevozniki težavo v tem, da hočejo biti vse po malem, kar ne deluje v nobeni panogi. Pri nizko cenovnih prevoznikih je fokus jasen: ker gre za nizko ceno, potniki nimajo drugih pričakovanj.

**Zdaj ste večinski lastnik v mnogih naložbenih podjetjih, ki se ukvarjajo z modo, maloprodajo, nepremičninami, s telekomunikacijami.... Ali skrbite za to, da v teh podjetjih zadovoljni zaposleni ustvarjajo vrednost za kupca?**

Nikoli ne bi vlagal v podjetja, v katerih tega ne bi mogel uresničiti.

bila vseh krema... V trgovino mnogi prihajajo zaradi nje, ker jih 'začara', čeprav bi iste izdelke lahko kupili pri konkurenci. Ne le da prodajalec predstavlja podjetje, odnos med njim in kupcem je podjetje.

**Poznate tudi Jacka Welcha, ki je v slovenskem poslovnem svetu bolj znan kot Jan Carlzon. Kaj vaju loči in kaj združuje?**

Jack Welch je bil zelo dober lider in manager. Sprva je zaslovel kot 'ubijalec stroškov' (ang. cost cutter), zato so ga klicali kar 'mesar'. Znal je odlično zmanjševati stroške in tako večati dobiček, dokler ni nastopil trenutek, ko ni bilo več kje jemati. Bil je začuden, a je kmalu ugotovil, da ni rešitev zgolj v večanju produktivnosti, temveč tudi v izboljševanju storitev. ■

Ljubljana, 21. oktober 2008

# RICHARD SCASE

Vodilni ekspert za prihodnost poslovanja in  
evropski poslovni govorec leta – v živo v Sloveniji!

Seminar

## Prihodnost na dlani:

*Kako bodo spremembe v naslednjih 10 letih vplivale na vašo strategijo, kadrovsko politiko in organizacijo podjetja?*

*«Scase je vedno korak pred drugimi. Poln izjemnih idej, ki jih lahko takoj spravimo v dejanja.»*

- Tom Peters, guru managementa



Več na [www.panta-rei.si/scase/](http://www.panta-rei.si/scase/)

# PRIJAZNI POSLOVNI PROCESI

Osredotočanje na potrebe in želje strank je tisto, kar šteje, poslovni procesi pa so sredstva, ki to omogočajo. | **Tonja Blatnik**

**O**bstaja samo en šef. To je stranka, ki lahko odpusti kogar koli v podjetju - od direktorja navzdol - preprosto tako, da zapravlja denar drugje,« je znani citat neznosno bogatega ustanovitelja verige supermarketov Wal-Mart **Sama Waltona**, čigar družina je med najpremožnejšimi na svetu. Zavedanje, da uspešna podjetja postavljajo v središče svojega delovanja stranke in njihove potrebe, morda res ni revolucionarno odkritje, zato pa odgovor na vprašanje, kako to počno, že pritegne več pozornosti.

**Andrew Spanyi** prisega na management oziroma upravljanje poslovnih procesov, kar skrajšano imenuje kar BPM (ang. business process management). Zdi se, da Spanyi, ki je v tridesetih letih vodil ali svetoval pri sto tridesetih večjih projektih in izobraževanjih za vodilne, kratko uporablja tudi zato, ker se izvirnik sliši kanček zapleteno in utegne marsikoga 'ustrahiti'. A za to ni razloga.

Cilj BPM je, da so poslovni procesi upravljani po meri zaposlenih, kupcev in vodstva. V prvi fazi to resda zahteva spremembo organizacijske strukture, dolgoročno pa BPM prinese večje zadovoljstvo zaposlenih in trajno rast podjetja. Šele takrat si BPM (upravičeno) sname masko skrivnostne formule uspeha in postane tisto, kar njegovi snovalci želijo: prava pot do prenove poslovanja po meri strank.

Andrew Spanyi, ki bo v okviru konference Management poslovnih procesov 22. oktobra predaval v Ljubljani, ob tem poudarja, da so managerji prvi, ki morajo začeti misliti in delovati procesno. Pri tem jim je (pogosto) v pomoč metoda šest sigma, ki naj bi bila precej učinkovita metoda za upravljanje poslovnih procesov, Spanyi pa navaja, da je tudi najbolj razširjena. Kljub temu je do nje zadržan. »V praksi opažam njene zelo resne pomanjkljivosti. Metodo se pogosto (iz)rabi kot sredstvo za zmanjševanje stroškov, prav tako pospešuje izvedbo številnih majhnih projektov in to ne da bi ponudila učinkovit mehanizem za integracijo teh majhnih projektov v večji načrt izboljšanja - na ravni celotnega podjetja,« utemeljuje.

## Zimzelena pravila, nova delovna mesta

Bolj primeren način uvajanja BPM v podjetja, zlasti velika in srednje velika, je uvedba delovnega mesta skrbnika procesov. V manjših podjetjih je namreč vodilni tisti, ki ima širši pregled na dogajanje, kupca čutijo vsi zaposleni. **Dr. Andrej Kovačič** z Ekonomske fakultete v Ljubljani, mi je nekoč postregel z naslednjo anekdoto: Spomnim se vprašanja, ki sem ga postavil managerjem na Jesenskem srečanju Združenja Manager: »Kdo v podjetju je zadolžen za procese?« Kar 90 odstotkov jih je odvrnilo: »Mi, managerji.« Ko pa sem jih povprašal, kdo procese pozna, kdo jih obvladuje, so se pri odgovorih že izmikali. Večina managerjev je namreč prepričanih, da so procesi 'njihovi', ne vedo pa, kdo procese resnično pozna v celoti.

Morda informatiki, morda služba za kakovost? Ravno to, poznavanje procesov od začetka do konca, pa je konkurenčna prednost, zaradi katere lahko delate hitreje, bolje, ceneje.

Dr. Kovačič zato govori o uvedbi t.i. štabne službe, ki se ukvarja s kompleksnim pregledom procesov in je za to tudi odgovorna. Nadalje izpostavlja, da se pri procesni zasnovi poslovne kulture podjetje potrebuje generaliste, torej ljudi, ki imajo širša znanja in ne hodijo v službe zaradi dela samega. Skorajda univerzalni ključ do uspeha pa je zimzeleno osredotočenje na stranko. Pa vendar lahko določene spremembe v podjetju to logiko zamajejo. Katere, sem povprašala Spanyija.

»Zamenjave zaposlenih, še posebej tistih na višjih položajih, so zato največja grožnja za podjetje,« odgovarja. Menjave ključnih ljudi namreč povzročajo dvome v dejanja prejšnjega vodstva. V nekaterih primerih je glavni razlog za odpravo prejšnjih praks upravljanja preprosto dejstvo, da jih ni uvedel tisti, ki je trenutno na vodilnem položaju. ■

## ALI VESTE, KAJ ŽELITA STRANKA IN ZAPOSLENI, KO REČETA ...

**Ko stranka ali zaposleni rečeta, da želita več nečesa, vodilni v podjetju včasih ne razumejo, kaj resnično s tem mislita. Preverite, ali ste med njimi tudi vi. | T.B.**

### Pogled strank

Ko stranka reče, želim več ...	... s tem misli manj ...
več vrednosti	manj napora
več odzivnosti	manj prodajnega pritiska
več besede	manj časa
več pozornosti	manj govora o poslovni politiki
več zaupanja	manj stroškov
več prilagodljivosti	manj birokracije.

### Pogled zaposlenih

Ko zaposleni reče, želim več ...	... s tem misli manj ...
več voditeljstva	manj pritiska
več jasnosti v viziji podjetja	manj birokracije
več sodelovanja	manj e-pošte, sestankov
več časa za inovacije	manj potrebe po individualnih herojih
več priznanja	manj pogovora, več akcije.

Vir: Andrew Spanyi (2007): More for less