



go international slovenia

št. **6**
april 2013

Gospodarska
zbornica
Slovenije 



Hrvaška: Vstop v EU

Osrednji intervju:
dr. Peter Kraljič

**Denar je,
zaupanja ni**

Majhnost ni ovira

V zvezi z vstopom manjših podjetij na tuje trge pogosto omenjamo bodisi notranje ovire slovenskih podjetij (predvsem pomanjkanje finančnih sredstev, tehnološko zastarelost proizvodne opreme in proizvodov, neizkušenost kadrov za mednarodno poslovanje ipd.) bodisi ovire v poslovnem okolju (predvsem plačilna nedisciplina, neustrezni finančni instrumenti pomoči ipd.).

Na notranje ovire podjetje lahko vpliva z ustreznimi razvojnimi strategijami in poslovnimi modeli, težje pa lahko vpliva na ovire v poslovnem okolju. Pa vendarle imamo veliko primerov, kjer so tudi manjša podjetja - kljub majhnosti in začetni neizkušenosti - dosegla izjemne uspehe na tujih trgih.

Posamezna podjetja imajo veliko različnih možnosti, kako preseči problem »majhnosti« oziroma kako ovire na tujih trgih spremeniti v izzive in priložnosti. Navajam dva najbolj pomembna sodobna prijema, ki delujeta v kombinaciji:

1. Sprememba miselnih konceptov in spremenjena kultura poslovanja, kar je v domeni posameznikov znotraj podjetja, seveda najprej v domeni vodstva in lastnikov, takoj zatem pa tudi vseh ostalih zaposlenih. To pomeni, da verjamemo v naše sposobnosti, hkrati pa se zavedamo, da ne zmoremo vsega sami, niti ni potrebno, da bi naredili vse sami. Začenjamo sodelovati in se povezovati znotraj in zunaj podjetja. Začenjamo se zavedati pomena vsakega posameznika, sprejemati različnost oziroma drugačnost, začenjamo si zaupati, se odpreti drug drugemu ter znati pošteno deliti ustvarjeno z drugimi. Začenjamo verjeti v kolektivno moč. Le-ta seveda ni mišljena le kot notranja kolektivna moč posameznega podjetja, ampak nujno v povezavi z zunanjim svetom, ki smo ga znali vplesti v naš razvojni scenarij in motivirati, da prispeva k skupnemu cilju kolektiva.

2. Razvoj partnerskih strategij ter uvedba inovativnih sodelovalnih in povezovalnih poslovnih modelov, ki je pravzaprav logična posledica spremembe miselnih konceptov in spremenjene kulture poslovanja. Partnerska strategija je dinamična kategorija, torej

v nenehnem gibanju oziroma spreminjanju glede na trenutno situacijo v podjetju. Pri razvoju partnerske strategije lahko izhajamo iz vizije in strategije podjetja ali pa iz trenutne problematike v podjetju. V obeh primerih nam partnerska strategija ter ustrezen sodelovalni in povezovalni poslovni model prinaša rešitev, da bi realizirali našo strategijo ali rešili naš problem, npr. pomanjkanje sredstev, premajhne zmogljivosti, nepoznavanje tujega trga ipd. Prinaša pa tudi veliko več: veliko kolektivno moč ter prednost pred konkurenco, ki takih modelov še ni uveljavila. Kolektivna moč je večplastna, seveda če jo znamo izkoristiti.

Nekaj primerov:

- podjetja nižajo stroške z zmanjševanjem nabavnih stroškov, in sicer z modeli skupinskega naročanja;
- ni nujno, da podjetja večajo svoje proizvodne zmogljivosti, če za to nimajo sredstev ali če gre le za občasno povečan obseg proizvodnje, temveč razvijejo t. i. »razširjene proizvodne kapacitete« s pomočjo partnerjev, ki jih ponudijo oziroma uporabijo, takrat ko je to potrebno;
- podjetja zaradi pomanjkanja sredstev in/ali znanja povabijo v partnerstvo podjetje, specializirano za marketing in prodajo, ki v celoti prevzame funkciji marketinga in prodaje;



mag. Irena Rezec



- podjetja sodelujejo z zunanjimi inovatorji, inženirji ter obstoječimi in potencialnimi kupci, da bi uspela kontinuirano razvijati nove izdelke in storitve;
- podjetja sodelujejo s t. i. »kreativno industrijo«, ki prinaša oblikovalske presežke;
- podjetja sodelujejo z razvijalci informacijsko-komunikacijskih rešitev, ki omogočajo sodelovanje in povezovanje prek vseh meja;
- podjetja uporabljajo kolektivno moč socialnih omrežij za povečanje vidnosti in prodaje izdelkov ter storitev ...

Pri pripravi partnerskih strategij ter sodelovalnih in povezovalnih modelov je potrebno upoštevati, da vsak življenjski cikel podjetja, izdelkov ali storitev ter projektov, vsaka skupina izdelkov in storitev ali sektor posameznega podjetja, vsaka ciljna skupina ali vsak ciljni tuji trg zahteva proučitev možnih partnerstev, ki bi lahko nadoknadili manjkajoče ali slabo zastopane ali celo nekakovostne elemente oziroma funkcije znotraj podjetja. Hkrati pa se je potrebno zavedati, da se med konkurenčnimi podjetji bije boj za t. i. »talente«, saj samo oni prinašajo podjetju konkurenčnost. Novi poslovni modeli bodo morali vključevati t. i. načelo odprte knjige, to pomeni transparentnost, hkrati pa primerno nagraditi vse, ki bodo prispevali k rezultatu poslovanja. S transparentnostjo oziroma načelom odprte knjige si boste pridobili zaupanje, lojalnost in motiviranost sodelavcev in partnerjev, bodisi notranjih bodisi zunanjih, sicer jih bodo pritegnili tisti, ki take modele že znajo uvajati in prenesti v vsakdanjo poslovno prakso.

Iz prakse je razvidno, da velika večina slovenskih podjetij nima načrtnih partnerskih strategij, imajo pa sicer posamezna partnerstva, ki nikoli niso bila sistematično razvita in vodena. Ocenjujem, da je ravno na tem področju poslovanja izredno velik razkorak med podjetji v tujini in podjetji v Sloveniji ter da bi prav na tem področju, ki postaja tudi v tujini izredno pomemben konkurenčni dejavnik, lahko največ prispevali k povečanju konkurenčnosti slovenskih podjetij na domačem in tujih trgih. Predvsem majhna podjetja bi morala te nove trende in prijeme vzeti zelo resno, jih vzeti kot izziv in vpeljati v vsakdanjo prakso.

Tudi sicer imajo ravno v teh novih strategijah in modelih manjša podjetja veliko prednosti pred velikimi. V večjem podjetju je namreč kulturo poslovanja in miselne koncepte veliko težje spremeniti oziroma je potrebno veliko več časa za tovrstne spremembe kot v manjšem podjetju. Denar pa v teh novih modelih pravzaprav ne igra več najpomembnejše vloge. Najbolj pomembno vlogo v teh novih konceptih igrajo ljudje in medsebojni odnosi med njimi.

Po moji oceni se bodo manjša podjetja morala odločiti o njihovi prvenstveni vlogi, in sicer, ali se bodo usmerila na to, da bodo:

- uvajala novosti,
- proizvajala,
- prodajala ali
- povezovala.

To pomeni, da bo podjetje, ki ne more, ne zna ali ne želi razvijati multidisciplinarnih, večsektorskih modelov sodelovanja in povezovanja postalo samo proizvodno podjetje, ki bo seveda moralo proizvesti vrhunske izdelke po naročilu, in to po ceni, kakovostno in hitro, medtem ko bodo drugi inovativni, uspešni v prodaji in povezovanju. Kje bo najmanjša ali pa največja dodana vrednost, pa lahko sami ocenite.

mag. Irena Rezec,
WOTRA d. o. o.

