

PROBLEM & RESITEV



Phil McKinney,
HP:
Kaj priporoča
Mr. Innovation?

58



Marketinški
utrinki: Plačaj,
kolikor hočeš

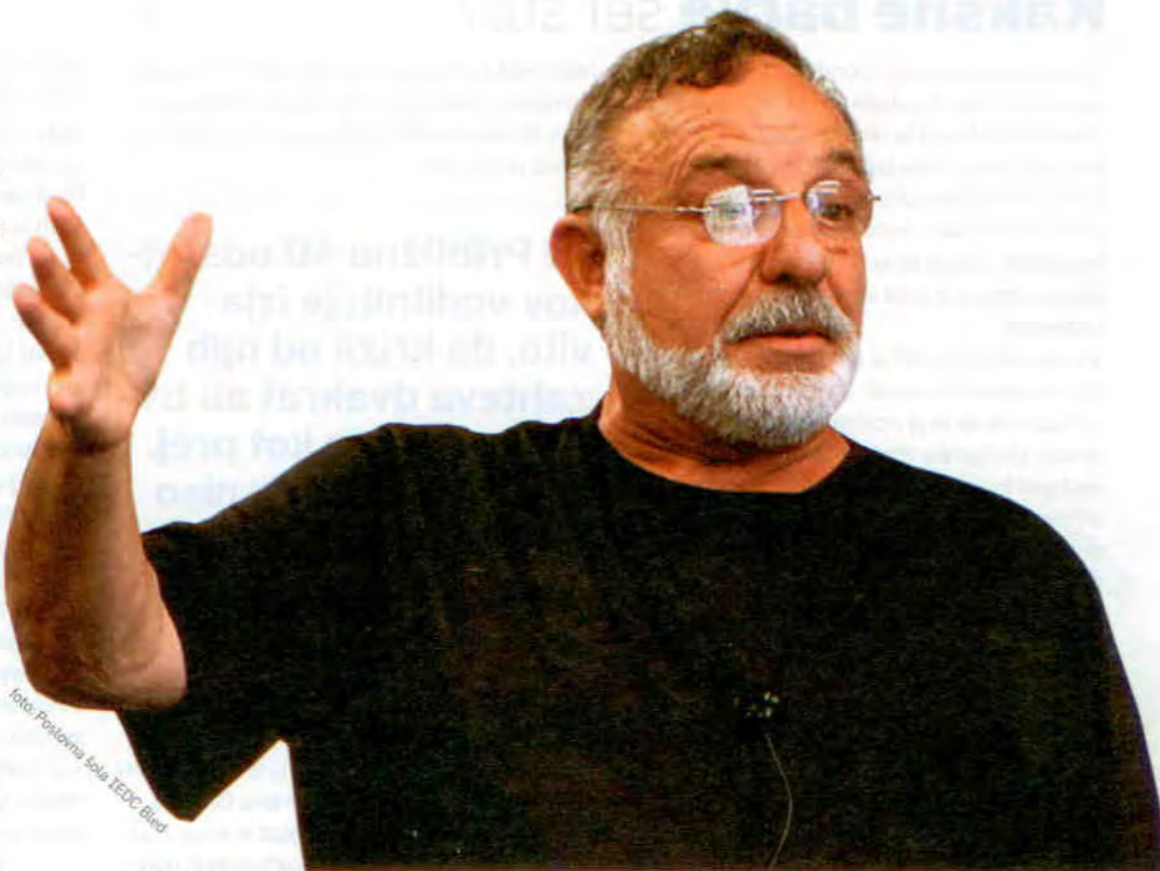
62

Halcom pod nadzorom svetovnega guruja

V Halcomu, ki ga vodi Matjaž Čadež, so neodvisni nadzor okrepili s svetovno priznanim in zelo dragim strokovnjakom dr. Ichakom Adizesom. Zakaj so se odločili za potezo, za katero se pri nas celo velike družbe ogrevajo bolj poredko?

Bojana Humar

Halcom je pred dnevi odprl vrata še enemu zunanjemu nadzorniku, tokrat svetovno uveljavljenemu strokovnjaku na področju managementa sprememb dr. Ichaku Adizesu. V razmeroma majhnem podjetju, ki zaposluje 130 ljudi, ki je imelo lani blizu deset milijonov evrov prihodkov in poldrugi milijon dobička, so se tako odločili za korak, ki ga pri nas ne naredijo niti velike delniške družbe, ki zaposlujejo več tisoč ljudi, v katerih prihodke merijo v stotinah milijonov evrov, so izjemno pomembne za celotno okolico in bi torej morale imeti še toliko večji interes po kakovostnih nadzornikih. Vendar je Matjažu Čadežu, ustanovitelju, solastniku in predsedniku upravnega odbora Halcoma, to samoumevno: »Ljudje v podjetju gledamo skozi eno optiko in svojega lastnega podjetja ne vidimo od zunaj. Zato je nujno pritegniti zunanje strokovnjake med nad-



Ichak Adizes je nad Halcomom očitno navdušen. Zanj pravi, da je »very very big small company« (zelo zelo veliko majhno podjetje, op. p.), če bi družba kotirala na borzi, pa bi vanjo celo investiral.



Matjaž Čadež, solastnik in prvi mož Halcoma, si je za svojega neodvisnega nadzornika upal nagovoriti Ichaka Adizesa, ki sicer svetuje največjim multinacionalkam na svetu. Za njegove nasvete bo moral globoko seči v žep, koliko natančno, pa je poslovna skrivnost.

zornike, ki je bolj zunanji kritik kot kreativec znotraj podjetja. Zanj imamo precej.«

Zdaj bodo v upravnem odboru štirje direktorji: Matjaž Čadež in dr. Marko Šega kot izvršna direktorja ter dr. Ichak Adizes in dr. Mirko Mušič kot neizvršna. Halcom, nejavna delniška družba, ima torej polovico neodvisnih nadzornikov, kar se sicer pričakuje od javnih delniških družb, po novem pa neodvisne nadzornike priporočajo tudi evropske smernice korporativnega upravljanja za nejavne družbe.

V dveh mesecih do nove organizacije

Da bi v upravni odbor postavili še enega neizvršnega direktorja, so začeli razmišljati hkrati s pripravami na temeljito reorganizacijo podjetja. Ključnih petnajst ljudi v Halcomu je v prvi polovici lanskega leta naštuđiralo Adizesovo filozofijo, ki jim je bila zelo blizu, in pripravili so tudi interna izobraževanja. »Ko je neizvršni direktor dr. Mirko Mušič predlagal, da bi se štirje halcomovci udeležili Adizesove letne konvencije, ki jo je

lani imel v ZDA, sem rekel prav, vendar le, če Adizesa pripeljete v Halcom. Glede na to, da je Halcom majhno podjetje in da Adizes svetuje največjim multinacionalkam na svetu, je bila to zelo težka naloga. Vendar pa je Mirko z diplomatskimi spretnostmi prepričal najprej njegovo ženo, nato pa še Adizesa, da en dan prebije z nami v podjetju. V prid nam je bilo, da je Adizes navdušen nad Slovenijo,« je pripovedoval Čadež le tri dni po tistem, ko je Halcom začel delovati v skladu z novo organizacijo, ki so jo začrtali skupaj z Adizesom.



Med prvim srečanjem Adizesa s halcomovci septembra lani je prišlo do velike kemije.

Halcom je Adizes za en dan prvič obiskal konec lanskega septembra. »Predstavili smo mu našo filozofijo, vrednote, načrte, veliko smo se pogovarjali in med nami je prišlo do velike kemije,« je o prvih vtisih s svetovnim strokovnjakom povedal Čadež. Dogovorili so se za tridnevno srečanje, ki so ga izpeljali aprila letos. V treh dneh intenzivnih pogovorov so začrtali novo organizacijo skupine, vključno z imeni ljudi, ki bodo prevzeli posamezna področja, in jo na tridnevnem srečanju maja še izpilili. »Nisem mogel verjeti, da smo to izpeljali tako hitro, sploh ker je tako zelo drugačna, kot smo jo imeli doslej. Tudi Adizes je bil presenečen, saj za podobne reorganizacije običajno potrebuje poldrugeto,« je povedal Čadež. Tega pa ne bi mogli narediti, je po pripovedovanju sogovornika menil Adizes, če v Halcomu ne bi bilo medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Adizes se je očitno navdušil nad Halcomom, saj ni okleval, ko so ga povabili v upravni odbor. Halcom je Adizes opisal takole: »You are very very big small company.« (Ste zelo zelo veliko majhno podjetje.) Če bi Halcom kotiral na borzi, bi vanjo tudi lastniško vstopil, je dejal po Čadeževih pripovedovanjih. Vendar v Halcomu o vstopu na borzo ne razmišljajo, saj »ne želimo, da bi Halcom poganjal kapital, ki teži zgolj k dobičku«, je odločen sogovornik.

Plačilo skrivnost

Za svetovno uveljavljenega svetovalca in njegov sloves so v Halcomu, si lahko predstavljamo, globoko segli v žep. Vendar Čadež o zneskih ne želi govoriti. Pravi le, da ga bodo plačevali glede na njegovo angažiranost, po pričakovanjih naj bi bilo to enkrat na leto na upravnem odboru, ko so na dnevnem redu strateške teme, oziroma po elektronski pošti, če bodo presodili, da potrebujejo njegov nasvet. Ali bo Adizes tako kot Mušič imel delež v Halcomu v

okviru njihovega delavskega delničarstva, pa Čadež ni želel povedati.

Zakaj neizvršna direktorja, ne le svetovalca

Tako Mušič kot Adizes sta Halcomu najprej svetovala, nato pa postala neizvršna direktorja v upravnem odboru družbe. Zakaj so se odločili za tak korak, ki vsaj na formalni ravni deli moč na druge in česar se podjetniki pri nas praviloma otepajo? To zadeva organizacijo podjetja, poudarja Čadež. »Adizes pravi, da mora struktura podjetja ustrezati izzivom, sicer je to podobno, kot bi semena stresli na beton. Upravni odbor pa je tudi organizacijsko pomembna funkcija. Naš se sestaja na približno mesec in pol, pobudnik dnevnega reda je dr. Mušič, kot on od zunaj vidi, o čem se je treba pogovarjati. Če bi v upravnem odboru imeli samo ljudi, ki so zaposleni v Halcomu, bi se tudi na upravnem odboru pogovarjali o operativnih stvareh, tako pa smo vsaj enkrat na poldrugeto prisiljeni gledati na podjetje širše,« pojasnjuje Čadež. V Halcomu so zunanemu nadzorniku vrata prvič odprli leta 2006, in sicer Mirku Mušiču, potem ko so z njim izpeljali prvo reorganizacijo, ko so postali delniška družba in uvedli enotirni sistem upravljanja. Želeli so, da drugačno organizacijo tudi nadzoruje. »Ko smo se odločili za tak korak, smo imeli zelo malo izkušenj na področju upravljanja in načrtovanja,« pravi Čadež. Z Mušičem so v Halcomu zelo zadovoljni. Z njim so začeli načrtovati na srednji rok, tri do pet let, kar prej ni bila praksa. Mušič poleg sodelovanja na upravnih odborih sodeluje tudi na tedenskih kolegijih vodstva in ne nazadnje je v Halcomu kot enim prvih podjetij pri nas zgradil program delavskega delničarstva, Čadež našteva koristi zunanjega nadzora. »Ko spustiš v nadzorni svet tretje oko, se nadzorniki in management začnejo drugače

obnašati. Zveneče nadzorniško ime je lahko za podjetje tudi referenca. Takšen nadzornik, kot je denimo Ichak Adizes, pa lahko celo spreminja kulturo podjetja,« meni Irena Prijović, generalna sekretarka Združenja nadzornikov Slovenije. Zakaj več podjetij pri nas ne naredi takšnega koraka? »Gre za to, ali je lastnik podjetja toliko zrel, da se zaveda, kam podjetje vodi, in da bo rast podjetja prej ko slej privedla do potrebe, da se poslovni procesi uredijo, saj ga bo podjetje enkrat najverjetneje prerاسlo. V tujini takšna podjetja pogosto oblikujejo svetovalni odbor (advisory board), od katerega dobijo potrebne nasvete, vendar pa člani teh odborov nimajo moči in možnosti uresničevanja nekaterih pravic skozi nadzorni svet ali upravni odbor. Imajo zgolj posvetovalno funkcijo. Pri nas podjetja z manjšim številom lastnikov pogosto najamejo dobre svetovalce, vendar pa neradi delegirajo moč, to zahteva veliko zrelost. Pri nas se je marsikatero podjetje, ki se je lastniško konsolidiralo in umaknilo z borze, zunanjih nadzornikov posledično znebil. Zdaj gredo skozi fazo nekakšne 'zaprtosti' upravljanja,« še pojasnjuje sogovornica.

Organizacija za dolgo življenje podjetja

In kakšne spremembe so v Halcomu začrtali skupaj s svetovnim strokovnjakom s tega področja? Podjetje so razdelili na štiri divizije (strateške poslovne enote, korporacijski razvoj, programski in sistemski inženiring ter korporativne podporne funkcije), pri čemer je divizija strateške poslovne enote razdeljena na tri močne profitne centre, ki so odgovorni za prihodke in stroške, vodje pa so nekakšni podjetniki v podjetju. Tako lahko samostojneje nastopajo na trgu in imajo tudi širša pooblastila. Posamezne produktne linije lahko neodvisno tržijo. To so tržno-prodajni centri, pa tudi razvojni, saj morajo

PROTIPRIMERI

SCT, Primorje, BTC, Avtotehna ...

Kar so naredili v Halcomu in pred njimi v Hermes Softlabu, je pri nas redkost celo za velike nejavne delniške družbe, kaj šele za manjša družinska podjetja. Še več, nekatera velika podjetja nimajo niti enega neodvisnega nadzornika v upravnem odboru. Takšna so denimo SCT, Primorje, BTC in Avtotehna, ki so po managerskem prevzemu večinoma uvedla enotirni sistem upravljanja. V upravnem odboru največjega slovenskega gradbinca sedijo nekdanji vodilni, Ivan Zidar, Janez Jamnik in Aleksander Meze. Podobno je pred kratkim naredilo ajdovsko Primorje, kjer bodo interese delničarjev v upravnem odboru zastopali sedanji finančni direktor skupine Primorje Alojz Botčina, sedanji direktor inženiringa v Primorju in predsednik nadzornega sveta družbe Robert Brajdih ter sedanji generalni direktor družbe Primorje Dušan Črnigoj. V BTC sta Vincencij Kocjančič in Janez Povše v nadzornem svetu predstavnika kapitala. Prvi se je upokojil pred petimi leti, pred tem pa je bil v BTC zaposlen 38 let, tudi kot direktor poslovnih enot v Novem mestu in Ljubljani. Povše pa je že devet let zaposlen v BTC kot pomočnik direktorja poslovne enote v Ljubljani. Robi Košir pa je predstavnik zaposlenih. V Avtotehni, ki je enotirni sistem upravljanja vpeljala v začetku tega leta, pa v upravnem odboru sedijo Jordan Kocjančič, ki je Avtotehni predsedoval zadnjih šestnajst let, predstavnik delavcev in dotedanji dolgoletni pomočnik generalnega direktorja. Vendar bi po mnenju strokovnjakov prav tem podjetjem zaradi svoje velikosti, kompleksnosti poslovanja, na stotine zaposlenih, vrste dobaviteljev in kupcev moralo biti v interesu, da kakovost njihovega vodenja nadzirajo tudi zares neodvisni strokovnjaki.

PIONIR

Rudi Bric: hoteli smo pokazati, da smo resni

Prvo podjetje z manjšim številom slovenskih lastnikov, ki je pri nas razumelo pomen kakovostnih in neodvisnih nadzornikov, je bila softverska družba Hermes Softlab (HSL). Tudi v tem podjetju, tako kot v Halcomu, imajo pozitivne izkušnje z neodvisnimi nadzorniki. V letih 1999 in 2000 so pritegnili tri ugledne strokovnjake. »V tistem času smo imeli željo postati – in smo to tudi uresničili – mednarodno podjetje. Zato smo menili, da moramo v nadzorni svet pritegniti strokovnjake, ki vedo več, kot vedo lastniki in management. Na tak način smo želeli tudi pokazati, da smo resno podjetje,« pojasnjuje Rudi Bric, eden od ustanoviteljev in nekdanji direktor HSL. Nekdanji predsednik londonske mednarodne Midland Bank International George W. Barrett je ob preoblikovanju HSL v delniško družbo leta 1999 postal predsednik nadzornega sveta in je tedaj denimo svetoval britanski centralni banki ter bil osebni prijatelj nekdanjega predsednika ameriških Zveznih rezerv Allana Greenspana. Zvonko Fazarinc je bil profesor na univerzi Stanford in eden od direktorjev HP Labs v Hewlett-Packardu (HP). Tudi dr. Franc Rode je postal član nadzornega sveta kot priznan strokovnjak in izumitelj v HP. Med neodvisne nadzornike so leta 2000 pritegnili še dr. Joela Birnbauma, člana izvršnega vodstva svetovne korporacije HP in osebnega svetovalca Carly Fiorine, tedaj izvršne direktorice te korporacije. Birnbaum se je HP pridružil leta 1980 kot ustanovni direktor računalniško-raziskovalnih centrov v Palo Alto v Silicijevi dolini, od leta 1984 je bil podpredsednik in direktor HP-jevih laboratorijev. Med drugim je bil

tudi član številnih svetovno priznanih združenj in svetovalec na vrsti uglednih univerz, kot so Yale, Carnegie Mellon in Stanford. V nadzorni svet so jih pritegnili z osebnimi poznanstvi, pojasnjuje Bric, »in ker se jim je v tistem času zdel projekt zanimiv«. Nadzornikom iz tujine so plačevali običajne stroške in nič drugega. »Ti ljudje so nam dali tako dragocene nasvete, ki jih tudi ne bi mogli plačati. Bili so tudi takšni, s katerimi se nisem strinjal in jih tudi nisem sprejel. Barrett mi je recimo dejal: Vaš edini cilj v življenju je ustvarjanje dobička. (Your only purpose in life is to make profits.) Tega sicer nisem sprejel, saj sem bil prepričan, da je naš cilj tudi še kaj drugega. Me je pa naučil vloge managementa v kapitalizmu,« se spominja Bric. Poleg tega jim je bančnik pomagal dobiti finančne vlagatelje, ki so v podjetje vstopili sredi leta 2001, o katerih pa danes Bric nima dobrega mnenja. Komunikacija je potekala stalno in predvsem na neformalni ravni, od osebnih obiskov do telefonskih pogovorov. Fazarinc jih je veliko naučil, kako delati s talentiranimi ljudmi. Svetoval in omogočil jim je, da je HSL poslal okoli 15 zmagovalcev slovenskega tekmovanja v računalništvu na prakso v HP. To je bil tudi eden od začetkov kariere danes 29-letnega docenta na stanfordski univerzi Jureta Leskoveca. »Vsi so se dobro odrezali,« pravi Bric, »in na tak način pravzaprav v elitnih razvojnih laboratorijih HP utrjevali našo blagovno znamko.« Birnbaum jim je svetoval, kakšne storitve ponujati HP, pomagal naj bi jim tudi pri uresničevanju vizije, da HSL postane eden vodilnih svetovnih dobaviteljev inovativnih softver-



Rudi Bric (levo), nekdanji solastnik in direktor Hermesa Softlaba, ki je v nadzorni svet pritegnil ugledne svetovne strokovnjake, med njimi bančnika Georga W. Barretta (na sliki ob njem), se je od njih ogromno naučil, in obžaluje, da jih kdaj ni poslušal.

skih tehnologij in pri pozicioniranju HSL na globalnem trgu internetnih tehnologij, kar je bil eden pomembnih strateških ciljev podjetja.

Nadzorniki so tudi na primer podprli postavljanje nekaterih sistemov odličnosti, kot je EFQM.

»To niso bili nadzorniki, kot jih večinoma poznamo pri nas, ki pretežno nadzorujejo zakonitost poslovanja in so nekakšna finančna policija lastnikov, temveč so nam svetovali pri poslovnih usmeritvah. Sam razumem vlogo nadzornikov predvsem tako, da pomagajo upravam razviti sisteme upravljanja in preprečevati težave, to pa lahko počnejo le izkušeni in z znanjem.«

Žal ni upošteval tudi nekaterih izrecnih opozoril tehnološko podkovanih nadzornikov, pravi, glede previdnosti do finančnih vlagateljev, katerim Bric pripisuje velik del krivde za težave, v katere je zabredel HSL. Če bi jih, bi se zgodba o HSL verjetno precej drugače pisala, je prepričan Bric. Kot je znano, je HSL leta 2002, predvsem zaradi svetovnega poka dot.com balona, kljub zavirljivim tujim strokovnjakom imel izgubo. »Da bo imela ta kriza takšne posledice, ni nihče predvidel, so pa nekateri opo-

zarjali da prihajajo težki časi. Sicer pa so bila tudi znotraj nadzornega sveta mnenja različna.« Rešitev iz krize je iskal v novih projektih, finančni vlagatelj pa se s takšnim vodenjem niso strinjali, kar je pomenilo tudi slovo Briča z vodilnega položaja.

Tedeschi željo po dobrih rezultatih postavil pred svoj ego

Poglejmo čez mejo. Hrvaška Atlantic Grupa, ki je v večinski lasti družine Tedeschi, z okoli petino delnic sicer kotira na borzi in zanjo veljajo priporočila kodeksa korporativnega upravljanja za javne delniške družbe, je v nadzorni svet, še preden je na Hrvaškem začel veljati omenjeni kodeks, od sedmih članov postavila kar pet neodvisnih strokovnjakov. Poleg tega je pomenljivo, kako je večinski lastnik ter glavni izvršni direktor Emil Tedeschi pred časom za našo revijo pojasnil, zakaj se je 'oborožil' s toliko neodvisnimi strokovnjaki: »Kot večinskega lastniku mi je še kako v interesu, da je nadzorni odbor kakovosten, da so v njem ljudje z integriteto, ki si bodo upali upravi povedati svoje mnenje, s svojim znanjem in izkušnjami, ki jih uprava nima, pa pripomogli k boljšemu poslovanju.«

skrbeti še za dolgoročni razvoj izdelkov, za katere so odgovorni, opisuje Čadež. S to reorganizacijo pa niso zajeli le Halcoma, d. d., temveč celotno skupino (Halcom Beograd, Elektronski bančni biro Sarajevo in Halcom Svetovanje Ljubljana). S prodorom na nove trge se tako organizacija ne spreminja.

S postavitvijo profitnih centrov so znižali raven odločanja, pomembne funkcije prevzemajo mladi ljudje, s čimer se podjetje lahko širi. S tem so tudi fleksibilnejši pri nastopu na tujih trgih, pa tudi kreativnejši pri razvoju posameznih produktnih linij. Če je vsa moč odločanja skoncentrirana pri vrhu, vodstvo vse teže obvladuje družbo, poudarja sogovornik.

Druge pomembne spremembe, ki jih prinaša nova organizacija, so tudi združitev vseh procesov razvoja v eno enoto, s čimer se bodo lahko tudi hitreje odzvali na potrebe trga. V štirih divizijah so tudi ločili dejavnosti, ki so usmerjene dolgoročno, in tiste, ki so na krajši rok, saj v nasprotnem primeru dolgoročne dejavnosti vedno izgubljajo na račun dnevnih operativnih opravil, ki se vedno zdijo pomembnejša. »Kar je tudi pomembno, s takšno organizacijsko strukturo bo podjetje normalno delovalo, tudi ko jaz kot ustanovitelj ne bom več v podjetju,« poudarja Čadež.

Boljše spoštovati, ne premagovati

Bi tudi drugim podjetjem priporočil, da med nadzornike spustijo zunanje strokovnjake? »Absolutno,« je kategoričen prvi mož Halcoma. »Ena velikih težav Slovencev v politiki, gospodarstvu in na univerzah je, da se bojimo, da bo kdo pametnejši od nas. Zato ne spustimo tujega kapitala v Slovenijo in zato na univerzah skorajda ni tujih predavateljev. Zelo malo si zaupamo in se spoštujemo. Poglejte na primer samo parlament. Je tam sploh kakšno medsebojno spoštovanje? Slovenci bomo morali preseči takšno razmišljanje in obnašanje, sicer dolgoročno ne bomo konkurenčni,« je kritičen Čadež. »V Halcomu se vedno naslanjamo na tiste, ki so v nečem boljši od nas, saj se s tem ogromno naučimo. Boljše je treba spoštovati in se od njih učiti, ne pa nenehno razmišljati, kako bi jih premagali,« svetuje Čadež.

ANKETA

Ali razmišljate o neodvisnih nadzornikih v vašem podjetju?



Milan Čelan, Tipro:

»Ne, saj se nam ne zdi potrebno. Lastniki smo samo notranji in probleme rešujemo sami.«

to je povsem dovolj. Takšna poteza bi nas stroškovno obremenila, mi pa želimo racionalizirati poslovanje. Če česa ne znamo, povprašamo svetovalce.«



Miroslav Gnamuš, Litostroj Jeklo:

»Da, radi bi našli kompetentne ljudi, ki bi nam pomagali izkristalizirati ideje in s svojim znanjem usmerjati podjetje. Bil bi predvsem nekakšen posvetovalni organ, ne nadzorni.«



Jože Mermal, BTC:

»Za zdaj ne čutimo potrebe, saj

imamo projekte, s katerimi lahko zagotavljamo rast podjetja. Če pa bomo naleteli na razvojne težave in dileme, kako dolgoročno voditi podjetje, bomo razmislili tudi o tej možnosti. Neodvisnih nadzornikov se ne bojimo in menim, da je vodstvo dovolj razsodno, da bo delovalo v korist podjetja.«



Marjeta Furlan, Intra Lighting:

»Ne. Imamo stalno revizijo v podjetju, in