

## KJER SE POJAVI, TLA ZAVIBRIRAJO

Ko se Violeta Bulc v tujini pogovarja o procesih in inovacijah, je najpogostejše vprašanje, ki ga sliši: »Ali tako razmišljate vi osebno ali je to razmišljanje Slovenije?!«

| Edita Kuhelj Krajnović



Foto: Miško Kranjec

**M**ag. Violeta Bulc, ustanoviteljica in direktorica Vibacoma, revija Kapital že dve leti zapored uvršča med 50 najvplivnejših poslovnih žensk v Sloveniji. Prejela je priznanja Gospodarske zbornice Slovenije za inovacije za izvirne metodologije, s katerimi je orala ledino in utirala pot uveljavljanju poslovnih inovacij v Sloveniji. Enako si nadvse prizadeva za dvigovanje vrednosti slovenskega znanja in inovativnosti v globalni konkurenci. Njena razmišljanja, predlogi in pobude praviloma žanjejo pozitivne ocene in spoštovanje mednarodne skupnosti.

Vibacoma. Sedeli sva za legendarno okroglo mizo, ob kateri nastajajo viharna razmišljanja, drzne ideje in inovacije.

**Povsem standardno, prav nič inovativno vprašanje: Violeta, kdo je Violeta Bulc?**

(Razmislek). Sem oseba, ki vedno išče, kaj je tam naprej, kaj se skriva preko meja znanega. Raziskovanje in odkrivanje neznanega me zanimata v dobro mojega razvoja in razvoja okolice. Že kot otrok sem veliko brala, to

## Glavni izziv podjetja je, kako ljudem omogočiti, da preko podjetja maksimizirajo svoje sposobnosti.

Obenem izzovejo tudi standardno retorično vprašanje, na katerega se je že navadila: »Ali tako razmišljate vi osebno ali je to razmišljanje Slovenije?!«

Prijatelji, ki jo poznajo še iz obdobja športnega udejstvovanja, pravijo: »Tim, v katerem je Violeta, je tim, ki zmaguje.« V poslu ni nič drugače. Podjetja ali organizacije, katerih razvojne zgodbe sooblikuje Vibacom, poslujejo nadpovprečno uspešno in se uvrščajo med voditelje na izbranem tržnem segmentu. Violetina zagnanost se je dotaknila Steklarne Hrastnik Opal, Lesnine EMMI, Adrie Mobil, Vinakoper, BTC Logističnega centra, Razvojnega centra Litija in še mnogih drugih. »Z Violeto Bulc sodelujemo že nekaj let. Začeli smo z razvojno strategijo družbe Vinakoper za obdobje 2005 – 2009. S skupnimi delavnicami širšega tima iz našega podjetja smo prišli do predloga razvojne zgodbe, ki smo jo sprejeli in jo že uresničujemo. S pomočjo Violete Bulc smo združili vse kapacitete znanja obstoječega kadra in prišli do pravih usmeritev,« komentira Nevijo Pucer, predsednik uprave Vinakoper.

Jože Mermal, predsednik uprave BTC, pa je v pismu svojim zaposlenim, ko jim je posredoval Violetino knjigo Ritmi poslovne evolucije, zapisal: »Izjemno velik je njen prispevek k spoznanju, kako nujno je, da podrobno poznamo delovne procese in jih postopoma nadgrajujemo, saj se moramo zavedati, da je gospodarska družba sistem živega organizma, ki je, če želi biti uspešna, podvržena nenehnemu razvoju, preobrazbi in nabiranju izkušenj ter znanja za nove podvige in nov razvoj.«

### V svetovnem ritmu

Izraz, ki ga Violeta v pogovoru najraje izreka, je zagotovo vibriranje. Pojem v slovenskem okolju ni uveljavljen, a poslovna literatura o voditeljstvu prav to besedo uporablja v povezavi z razvojem inovativnih kultur. Takšnih, ki jih s svojim delovanjem soustvarja Violeta. Zdi se, da kjer se pojavi, tam pride do tresenja tal, naboja ustvarjalne energije in relativnostnega prehoda od energije k masi. Sproži se gibanje, ustvarjalnost rodi inovacije ter napredek.

Pogovor z inovativno voditeljico sva začeli na tradicionalnem prednovoletnem sprejemu Združenja Manager v domu slovenskega gospodarstva. »Violeta, kdaj se lahko dobiva?« Ponujene so mi bile tri možnosti, ki so že same po sebi odražale inovativen delovni ritem: »Ponedeljek med peto in sedmo jutraj, torek prav tako, ali morda ob pol devetih zvečer.« Jasno je, da ji omejenost dneva na 24 ur nikakor ne predstavlja ovire za še eno srečanje. Z nekaj usklajevanja sva se v nedeljo dopoldne znašli v prostorih

ki vibriralo, sprožalo nekaj v meni in se postopoma razvijalo. Navdihujejo me misli in odkar pomnim, sem jih lepila po stenah. Ena od njih pravi: »Samo tisti, ki se ne bojijo plezanja po strmih gorah, lahko upajo, da bodo videli ožarjene vrhove.«

Osebno me najbolj žene iskanje optimalnega delovanja sistemov. Kako razvijati sisteme, da imajo optimalno dolgoročno rast in razvoj? Ukvarjam se z vprašanjem, kako pomagati podjetju, da se razvija usklajeno glede na pričakovanja vseh deležnikov in seveda v zadovoljstvo lastnika. Rast lahko namreč dosežemo na več načinov, mene pa zanima tisti optimalni, z vidika strank, dobaviteljev, zaposlenih, družbenega okolja itn.

### Kako lahko podjetje optimira svojo dolgoročno rast in razvoj?

Poslovna praksa mi kaže, da podjetje doseže optimum, ko dejansko vsi, ki so z njim povezani, skozi njega lahko maksimizirajo svoje sposobnosti. Glavni izziv se skriva v vprašanju, kako omogočiti podjetjem, da lahko ljudje preko njega to dosežajo. Filozofska razmišljanja vodijo k holističnemu ali celovitemu pristopu k posamezniku. Gre za pogled, da se psihofizično, intelektualno in duhovno razvit človek zna vpenjati v prostor in čas s svojimi sposobnostmi in v največji meri prispevati k svojemu razvoju in razvoju okolice.

Takšen pogled je bistvo modela poslovne evolucije, ki ga predstavljam v svoji knjigi. Ko podjetje doseže določeno raven produktivnosti in kakovosti, se izziv seli na področje človeka. Začne se delo na posamezniku, timu in kolektivni zavesti. To je morda glavni izziv inovativnosti. Managerji, ki so vajeni upravljati, se ukvarjati z materialnimi dobrinami, s sistemskimi procesi, z izboljšavami, s kakovostjo, se morajo začeti ukvarjati s človekom. Problem ukvarjanja z ljudmi je, da nimaš »česa prijete« ali pokazati, gre za neotipljive spremenljivke ... in do tega so managerji včasih zadržani.

### Kako poteka razvoj poslovnih inovacij in inovativnih poslovnih orodij?

V praksi sem vse prevečkrat naletela na situacijo, v kateri so se poslovne rešitve kar prenašale iz enega poslovnega okolja v drugega. Tako so bile seveda ponekod uspešne in drugod ne. Spraševala sem se po razlogu in postopoma dojela, da je vsako podjetje nekaj posebnega, edinstvenega, zato rešitve ne moreš kar neposredno prenašati.

To je bilo bistvo poslovne inovacije MABS, metodologije za stabilen dolgoročen razvoj podjetij. Razvojnih zgodb smo se lotili z zavedanjem, da so poslovni elementi, ki jih moraš urediti in prilagoditi strategijam raz-



Foto: Miško Kranjec

*Večina slovenskih podjetij danes prehaja iz delovnega v učeče okolje. Zato nekatere, četudi genialne rešitve zanje še niso primerne.*

voja, povsod enaki: trženje, nabava, odnos s ključnimi strankami, odnosi z javnostmi ipd. Kako se lotiš njihovega urejanja, kateri koraki so prvi in kako si sledijo, prioritete itn. - to pa je enkratno v vsakem sistemu. Iz tega se je razvila inovativna MABS metodologija.

Vsa razmišljanja sem vedno preizkusila najprej na sebi ali svojem timu. Torej ne gre za uporabo teorije (četudi za metodologijami stoji ogromno znanja, ki ga neprestano plemenitimo), temveč smo skušali iz izkušenj s strankami ugotoviti, kaj je zanje ustrezno.

**Evolucijski model je verjetno najpomembnejša inovacija iz Vibacomovih vrst?**

Tako je. V času svojega dela smo opazili, da ni dovolj, da razumeš prostor in čas, temveč je enako pomembno, v kateri fazi razvoja je podjetje

zavedamo, da je CRM rešitev uporabna na prehodu iz učečega v misleče okolje. Večina podjetij v Sloveniji pa danes prehaja iz delovnega v učeče okolje. Zato se določene rešitve, naj so še tako genialne, ne primejo, ker zanje organizacije še niso dozorele.

**Kje so po vašem mnenju priložnosti slovenskega poslovnega okolja v globalnem?**

Največji kapital so vrednote in ključne sposobnosti našega prostora. Šele zdaj prihajajo do izraza vse izkušnje in zgodovina zadnjih tisoč let. Za marsikaj, kar je bilo navrženo kot slabo, se izkazuje, da ima svojo vrednost: zdrava preudarnost pri prehitri izvedbi novosti, neobremenjenost s hierarhičnim strukturami; prosto se vpenjamo v združbe, v katere nas pripeljeta naše znanje in sposobnosti in ne tradicija ali avtomatizem. Imamo sposobnosti preživetja in prilagajanja, znamo ohranjati avtentičnost.

Osrednjo priložnost vidim v sposobnosti mreženja in povezovanja. Škoda je vsake energije za to, kar ni jedrni posel podjetja ali vlaganje v izkušnjo, ki jo je nekdo že dal skozi. Primer: iranski trg je zahteven, več podjetij skuša prodreti nanj. Že samo izmenjava teh izkušenj bi pomenila večjo učinkovitost in uspešnost nastopa. Odličen primer in zgled povezovanja je gradnja poslovne cone v Rusiji, ki jo poganja Trimo.

Tako majhni smo, pa še vedno ne vemo eden za drugega! Tu vidim ključno vlogo Združenja Manager.

**Poganjate ali vključeni ste v vrsto projektov: inovacijsko novinarstvo, Inštitut za poslovno rast in kreativnost ... Kaj je njihov skupni imenovalc?**

Jedro poslovanja Vibacoma so razvojne zgodbe in promocija slovenske pameti, izkušenj, ki jih želimo ponuditi v globalnem prostoru. To je izvor dveh projektov. Inštitut za poslovno rast in kreativnost razvija to zgodbo na akademski ravni. Dopolnjuje ga projekt Moč podjetniške inovativnosti, ki preko medijskih vzvodov uveljavlja uspešne zgodbe znanja, inovativnosti in izkušenj slovenskih podjetij doma in v svetu.

Tudi sodelovanje v projektu Inovacijsko novinarstvo, ki se je razvilo iz

## Podjetje mora doseči določeno raven produktivnosti in kakovosti, preden se začne ukvarjati s človekom – z virom inovativnosti.

samo. Evolucijski model pravi, da se podjetje razvija skozi faze, pri čemer odločujočo vlogo igrajo vzvodi ustvarjanja dodane vrednosti. Ti se pojavljajo v obliki produktivnosti, kakovosti, inovativnosti in življenjske energije. Temu ustrezno se spreminjajo dejavniki, s katerimi podjetje ustvarja dodano vrednost. V prvi fazi, v delovnem okolju, je to delavnost, v učečem okolju znanje, v mislečem ustvarjalnost in v ozaveščenem intuitivnost.

Naj logiko ponazorim s primerom s skorajšnje CIO konference, kjer so udeleženci, približno 100 IT managerjev, odgovarjali na vprašanje, kdo med njimi je v svojih podjetjih uvedel CRM (customer relationship management, op.a.). Roko sta dvignila le dva. Rezultat je razumljiv, če se

sodelovanja z dr. Davidom Nordfordsom, profesorjem iz Stanforda in ustanoviteljem inovacijskega novinarstva na Švedskem, ima močno poslanstvo; pomaga razvijati medije kot enega od aktivnih vzvodov vzpostavljanja inovativne družbe.

Skupni imenovalc? Koncept celično organiziranih podjetij, prvič sem izraz zasledila pri Tatjani Fink in ga z veseljem uporabljam, se izkazuje kot prava pot v razvoju organizacijskih struktur. Učim se, kaj pomeni delovanje mrežnih struktur v praksi, kako v njih uspešno sodelovati in jih voditi. Obenem tudi sama iščem okolja, kjer se moja znanja, izkušnje in nenazadnje osebnost kot celota lahko najhitreje razvijajo.

## KDO JE VIOLETA

- Svojo karierno pot je začela v inženirskem okolju. Diplomirala je na Fakulteti za računalništvo in informatiko v Ljubljani in bila pri svojem delu sprva izredno tehnično in sistemsko orientirana.
- Z "mehkimi" elementi poslovanja se je začela spoznavati preko izkušnje managementa informacijskih sistemov v Kaliforniji. Magisterij je pridobila na Golden Gate University v San Franciscu in ga leta 2002 oplemenitila s programom PMBA IEDC Bled.
- Po večletnih izkušnjah v managementu in vodenju (DHL Systems, Telekom Slovenije, Telemach) je leta 2000 ustanovila svetovalno podjetje Vibacom, kjer poslovne izzive vidi v spodbujanju organske rasti podjetij in v oblikovanju inovativnih orodij za njihovo dolgoročno stabilno rast.
- GZS jo je nagradila s štirim priznanji za inovativnost in z nagrado Feniks za najboljši svetovalni projekt leta 2004.
- Med 280 kandidati je bila izbrana v posebno skupino poslovnežev, ki so svetovali Evropski komisiji in članicam EU pri izvajanju akcijskega načrta e-Evropa 2005 ter pri oblikovanju razvojnih usmeritev za e-Evropa 2010.
- Na visoki poslovni šoli DOBA v Mariboru je predavateljica pri predmetu Inovativni in inovacijski management.
- Je avtorica knjige Ritmi poslovne evolucije, kjer pojasnjuje evolucijski model. Ta pravi, da se podjetje razvija skozi faze, pri čemer igrajo odločilno vlogo vzrodi ustvarjanja dodane vrednosti.

Znano je, da izkušenj ne črpate le iz poslovnega življenja, temveč tudi iz športa, kulture in umetnosti.

Kot športnica sem opazovala svoje telo, kako se psihično in fizično odziva. Poučno je doživljati, koliko dela je potrebno vložiti potem v to, ko enkrat že dosežeš odlične rezultate, da nadaljuješ z napredkom po malem. Šele v tej točki se pravzaprav pričneta resno vlaganje in garanje. To spoznanje je v celoti uporabno tudi za posel. Ko si enkrat uspešen, je to šele začetek dela na tem, da postaneš vrhunski. Šport posameznika obdara z natančnostjo in z vztrajnostjo.

Pomembna je tudi umetnost, ki je manifestacija močnih čustev in je že sama po sebi močna in neposredna. Gre za duhovno razsežnost, ki ti da možnost, da se zaradi nje hitro prilagajaš. Sama se na primer zelo hitro znajdem v nekem okolju in znam začutiti nabojo, ki ga imajo posamezniki ali skupina v njem. To mi pri delu seveda izjemno pomaga. Tretji vidik, ki bi ga izpostavila, je socialistični duh. V tretjem letniku gimnazije smo v mladinski brigadi kopali jarke za vodovod za vas v Brkinih. Nikoli ne bom pozabila vznesenosti, ki je zavladala v vasi, ko smo pripeljali vodovod. Skozi takšna doživetja v posamezniku za vedno ostaneta duh in spoznanje moči timskega duha.

Kako se v pot raziskovanja umešča Peru, ki ste ga obiskali letos?

Tja sem šla iskat ključ za holistično okolje in orodja. Izkušnje mi kažejo, da se je, kadar iščeš odgovor v človeku samem, vedno dobro podati k izvoru. Šamanizem, s katerim sem se spoznavala v Peruju, je tisto, kar je najbližje sozvočju človeka in narave. Ta v sebi skriva veliko koristnih orodij za razvoj posameznika in družbe. To me zanima v tem trenutku. Vendar o tem še ne morem in nočem govoriti, ker še premalo vem in bi lahko tudi bilo narobe razumljeno. ■



## Sestanki pod Pohorjem ne utrujajo

**Hotel Habakuk\*\*\*\*\*** je idealen za zahtevne. Zaradi njegovega naravnega okolja, sodobnega kongresnega središča in Wellness-SPA centra se ti vanj tudi vedno znova vračajo.

Vsak ima svoje razloge. In Habakuk jih ponuja res veliko. Če ste lovec ali mednarodni finančni svetovalec, ki išče prostor za konferenco, kolesar ali kirurg, ki išče le oddih v svežini smrekovih krošenj.

**Pozanimajte se o naši tekoči ponudbi.  
Ne bo vam žal.**

Hotel HABAKUK\*\*\*\*\*  
Pohorska ulica 59, 2000 Maribor, Slovenija  
tel.: 02 / 30 08 100, faks: 02 / 30 08 128,  
e-pošta: habakuk@termemb.si, spletna stran: www.termemb.si

