

# ROK UPORABE POSLOVNIH MODELOV SE KRAJŠA

Ni časa za postopno prilagajanje, potrebni so ostri rezi v poslovanju. Prava tarča za vnašanje sprememb v podjetju pa niso le novi izdelki, temveč poslovni modeli. | Peter Ilgo

**N**ov poslovni model je treba spraviti v življenje in tu se odličen management razlikuje od dobrega in povprečnega. Običajno govorimo o radikalnih spremembah, ki staro doktrino postavijo na glavo. Primeri podjetij, ki so (bila) v tem uspešna, so Ryanair, Dell, Nokia, Samsung, Compaq in Amazon.com. Ryanair, denimo, je opustil staro delovanje tako, da je udaril z novo formulo. Odpravili so klasična prodajna mesta in brezplačno stregbo hrane in pijače na letalih. S tem so črtali najdražje dele svoje ponudbe. Prodajo letalskih vozovnic so povsem prestavili iz klasične na spletno, stregbo pa so sicer še vedno omogočili svojim potnikom, a so ti zanjo morali plačati. Pri tem pa Ryanair ni popustil pri svoji osrednji dejavnosti: kakovosti letal, usposobljenosti pilotov in čim manjših zamudah pri letih ter tako obdržal stranke in pridobil še nove.

Podoben primer je podjetje Dell, ki je na glavo postavilo področje prodaje prenosnih računalnikov. Naročila strank so prestavili na splet in tako niso le prihranili pri stroških klasičnega pisarniškega dela, temveč so ponudbo še dopolnili. Vrstni red prodaje so prilagodili kupcu. Omogočili so, da si stranka izbere na spletu ne le računalnik, ampak tudi vse programe, spominsko kartico itd. Šele ko izpolni naročilo in izvede plačilo, gre računalnik v proizvodnjo. Dell je bil iznajdljiv tudi

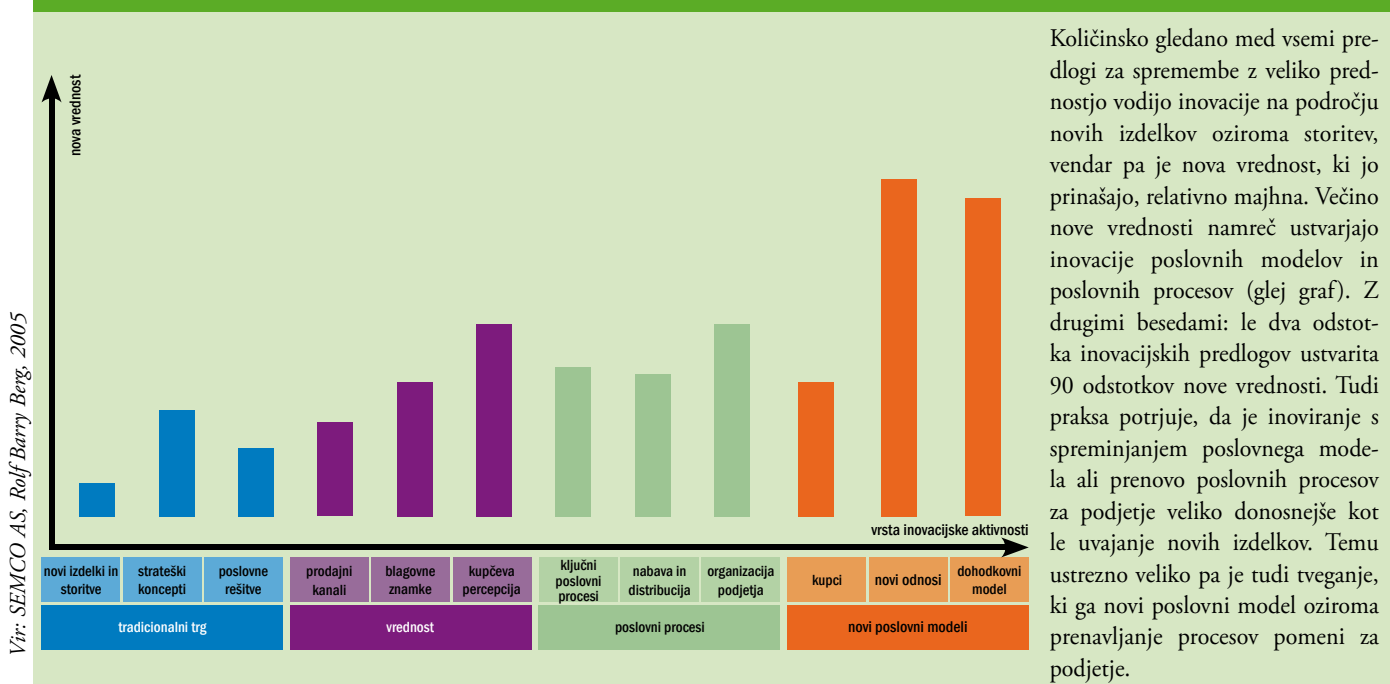
v tej fazi. Proizvodnjo so v celoti outsourcingali. Naročila razpošljejo vsem podizvajalcem in ti dostavijo svoje dele v montažne prostora Della, ki so v bližini letališč, iz katerih je mogoče računalnike po najkrajši pot dostaviti kupcem.

Primeri kažejo, da stari poslovni modeli temeljijo na stroškovni vojni, medtem ko novi uvajajo novosti, ne le stroškovne ugodnosti. Za gradualizem ali postopno prilagajanje, po drugi strani, pa v poslovnem svetu dostikrat ni ne časa ne denarja, saj praksa kaže, da so potrebni vse ostrejši rezi, da podjetje ohrani svojo konkurenčno sposobnost. Dandanes se velike spremembe v skoraj vseh panogah dogajajo letno ali v še krajših časovnih intervalih.

## Nevarno vztrajanje v nevednosti

Podjetja, ki na to niso pripravljena, hirajo in lahko tudi propadejo. Primerov neprožnosti in neprilagodljivosti некоč uspešnih podjetij je veliko. Denimo Swissair, National Westminster, General Motors, Daewoo, izpostavil pa bi jih nekaj iz gumarske industrije. Gre za podjetja in znani blagovni znamki Goodyear in Firestone, некоč največja proizvajalca avtomobilskih pnevmatik na svetu. V letih 1965 je na trg prišel Michelin z novo tehnologijo radialne pnevmatike. Goodyear

## KATERE VRSTE INOVACIJ PRINAŠAJO NAJVEČ NOVE VREDNOSTI?



je takoj opazil radikalno spremembo na trgu in začel uvajati novo tehnologijo in procese, kljub nasprotovanju mnogih iz uprave in med zaposlenimi. Zaradi dvakrat daljše uporabne dobe radialne pnevmatike je bilo treba namreč zapreti od 40 do 50 odstotkov proizvodnih zmogljivosti. Izkazalo se je, da je novi poslovni model pravilna odločitev, saj je moral prav tako uspešni in veliki Firestone zaradi zanikanja potrebe po spremembi oziroma prepočasnega prilagajanja sredi 70. let opustiti samostojno delovanje in preiti v roke japonske konkurence.

### Več za manj

Tehnologije in poslovni modeli zdaj zastarajo še veliko hitreje, zato je potreba po spremembah poslovnega modela in organizacije nenehna. Pri tem številna uspešna podjetja uporabljajo znanje in veščine managementa poslovnih procesov, ki omogočajo večjo prilagodljivost, prizadevnost in inovativnost. Več o tem boste slišali iz praktičnih primerov domačih in tujih podjetij tudi na letošnji poslovni konferenci Management poslovnih procesov 2009, ki bo oktobra v Ljubljani.

Ključni element spremenjenega poslovnega modela je nova dodana vrednost za kupca. Ta ostaja v središču poslovnega modela, ki je del srednjeročne strategije podjetja. Uspešnico o tem, Strategija sinjega oceana, sta napisala W. Chan Kim in Renée Mauborgne, v kateri kot vzorčni primer sprememb poslovnega modela opisujeta »Cirque de Soleil«. Cirque de Soleil je izstopil iz klasičnega pojmovanja cirkusa, tako da je iz svojega programa umaknil najdražji element – živali – dodali pa so

*Peter Ilgo je direktor podjetja PCON.*

več glasbenih in plesnih točk. Novi koncept je postal nekakšna mešanica cirkusa in Broadwaya, pri čemer je vstopnica za Cirque de Soleil dražja od vstopnice za klasični cirkus in cenejša od broadwayske. S tem so privabili na svoje predstave tiste, ki obiskujejo cirkus, in tiste, ki so zvesti Broadwayu, privabili pa so tudi skupino, ki ni pred Cirque de Soleil obiskovala ne enega ne drugega, zanima pa jih inovativni koncept predstave.

Poslovni modeli se razlikujejo glede na panogo, konkurenco, državo in socialno okolje, praksa pa kaže, da podoben poslovni model ni nujno uspešen v »drugem« okolju oziroma razmerah. Na drugi strani globalizacija in poenostavljena ter poceni logistika, ki jima je sapa vzela svetovna gospodarska kriza, delujeta v smeri poenotenja organiziranosti in modelov poslovanja. Od podjetij zahtevata nenehno prilagajanje, izboljševanje in inoviranje, kar se kaže tudi v prenovi poslovanja in uvajanju novih, drugačnih poslovnih modelov.

Laže je izbrati poslovni model, ko gradimo povsem novo podjetje. Pri prenovi ali zamenjavi poslovnega modela pogosto naletimo na težave oziroma odpor. Govorimo predvsem o človeškem faktorju oziroma spremembi vedenja zaposlenih in managerjev. Vodenje podjetja v razmerah nenehnih sprememb je zato še toliko zahtevnejša naloga. Potrebni so povsem drugačno znanje in veščine managerjev, med katerimi bi izpostavil voditeljstvo ali z drugimi besedami znanje/kompetence, vizijo, komunikacijske sposobnosti in osebnostno držo. Drži tudi, da so za transformacijo poslovnega modela primernejša podjetja, ki imajo v svojem portfelju alternativne dejavnosti in v katerih je osnovna dejavnost podvržena grožnjam iz okolja (primer Nokie). ■

## RAZPIS ZA 12 PRESTIŽNIH MBA ŠTIPENDIJ SLOVENSKIM MENEDŽERJEM

Mednarodna poslovna šola COTRUGLI Business School tudi letošnjo jesen razpisuje štipendijsko tekmovanje za 6 MBA in 6 Executive MBA štipendij v skupni vrednosti preko 100.000€

Projekt štipendiranja MBA je Sloveniji že četrto leto del programa družbene odgovornosti poslovne šole COTRUGLI Business School z namenom vzpodbujanja odličnosti menedžmenta v Sloveniji in jugovzhodni Evropi. Projekt podpira tudi Združenje Manager ter ostale družbeno odgovorne institucije, podjetja in medijski partnerji.

Izbor za MBA in EMBA štipendije je dvanajsturno tekmovanje izmed vseh prijavljenih kandidatov bo mednarodna žirija izbrala finaliste, ki se bodo 28. 11. ali 29.11.2009 na dvanajsturnem finalnem tekmovanju pomerili med seboj v različnih preizkusih – pisnem testiranju iz različnih področij, ustnem razgovoru z mednarodno komisijo ter delu in predstavitvi v skupinah. Kandidatom, ki bodo pokazali največji potencial, bo podeljenih 12 štipendij: ena celotna MBA štipendija v vrednosti 12.000€ in pet polovičnih MBA štipendij, ter ena celotna Executive MBA štipendija v vrednosti 18.000€ in pet polovičnih Executive MBA štipendij. Pogoji za prijavo na razpis so Univerzitetna ali visokošolska diploma, znanje angleškega jezika, najmanj eno leto delovnih izkušenj za MBA razpis in najmanj tri leta delovnih izkušenj na vodstveni poziciji za Executive MBA razpis.



Finalisti štipendijskega tekmovanja Executive MBA 2008

Nejc Klopčič, lanskoletni štipendist (polna MBA štipendija v vrednosti 12.000€) :

”Študij MBA je bila pravzaprav moja dolgoletna želja. Zelo sem ponosom, da sem se uspel izkazati v najboljši luči ter da je žirija to prepoznala. Ob tej priložnosti bi se rad zahvalil ekipi COTRUGLI za dano priložnost ter za izvrstno organiziran dogodek. Hkrati bi čestital vsem sotekmovalcem. Prav vsi so me s svojim nastopom navdušili.”

### VABILO K PRIJAVI NA RAZPIS

Prijave na štipendijski razpis: [stipendije@cotrugli.eu](mailto:stipendije@cotrugli.eu)

Info: COTRUGLI Poslovna šola, Tehnološki Park 19, 1000 Ljubljana, [daniela.bervar@cotrugli.eu](mailto:daniela.bervar@cotrugli.eu) ali +386 41 252 614