

## PRENEHAJMO GOVORITI, ZAČNIMO DELATI!

Christof Droste, generalni direktor Helle Saturnus Slovenija in nosilec priznanja manager leta 2011, o tem, kako je v treh letih ustvaril tisoč novih delovnih mest. | [Edita Krajnović](#)

**D**o Helle Saturnus sem se novembrskega popoldneva prebila skozi gosto meglo. Christof Droste, generalni direktor Helle Saturnus Slovenija in prejemnik priznanja manager leta 2011, se je namuznil komentirju, da megla prispeva k poslu podjetja, ki proizvaja prav meglenke. »No, priznam, megla ravno ne; bolj nam koristijo rahli trki, v katerih niso prizadeti udeleženci, se pa pogosto poškodujejo prav avtomobilski žarometi.« Šele povsem na koncu najinega pogovora se je izkristalizirala ugotovitev, da je Hella Saturnus absolutni slovenski prvak v dinamiki ustvarjanja novih delovnih mest. Zaradi uspešnega vodenja je priložnost za delo v Helli Saturnus v zadnjih treh letih dobilo kar tisoč ljudi. In šele pogovor z njim je odkril, zakaj ni naključje, da ga, kot pravi, navdihuje prav Einstein. »Zaradi sposobnosti videti iste stvari drugače kot vsi drugi pred njim.«

**V razpravi na upravnem odboru Združenja Manager ste komentirali, da Zavezo za uspešno prihodnost: 15/2020 (Zaveza), v kateri je zastavljena ambicija, da se Slovenija do leta 2020 prebije med 15 najrazvitejših evropski držav, vidite kot neke vrste glavni načrt, t. i. master plan. Verjamete, da so v Zavezi začrtani cilji dosegljivi?**

V vsakem glavnem načrtu je nujno opredeliti vizijo ali cilj. S tem ni mišljena stopnja rasti, to je enostavnejši del; težavneje je določiti, s čim ali kako bomo cilj dosegli, na katerih področjih se bomo razvijali. Veliko ljudi mi je povedalo, da je imela Slovenija ob osamosvojitvi ambicijo postati »Švica na Balkanu«. In?! Pa mi rečejo, da je Švica lahko, ker ima razvito bančništvo. Ja, in?! Švica pred 200 leti ni imela bank – niso jim bile položene v zibko ali v gene. Za to so si Švicarji prizadevali. Torej: Slovenci moramo vedeti, kaj želimo doseči, kje so



Foto: arhiv podjetja

*Od kar je na vrhu Helle Saturnus Slovenija Christof Droste je podjetje podvojilo proizvodnjo meglenk. Ta, ki jo manager leta 2011 drži v roki, je le ena izmed 8 milijonov, ki jih letno prodajo.*

prednosti države in kako jih bomo razvijali do leta 2020. To imam v mislih, ko govorim o »master planu«: kaj bi radi dosegli, kateri koraki so za to potrebni in določiti moramo mejnike na poti. Potem je treba zavihati rokave in delati za to. Trdno sem prepričan, da v Zavezi zastavljeno štiri odstotno rast lahko dosežemo.

### Kako preiti od besed k dejanjem?

Zaveza mora pridobiti podporo večine v državi - kot ustava. Povečati je treba verjetnost in dobiti zagotovilo, da bo usmerjala ne le delo ene vlade, temveč vsake vlade do leta 2020. Ne glede na razlike, ki jih prinaša vlada desnice ali levice: smer razvoja mora skozi vrsto let ostati naravnana na sprejeto vizijo. Primer: tehnična izobrazba je v Sloveniji na visoki ravni in treba jo je negovati ter spodbujati njen razvoj tudi v prihodnosti, skozi povezovanje univerz in gospodarstva ter usmeritvijo v internacionalizacijo. Pri tem mi je všeč pristop prof. dr. Dušana Mramorja, dekana ekonomske fakultete v Ljubljani. Ko ekonomska fakulteta določi strateške smernice, nas gospodarstvenike skozi svetovalni odbor povabi k mnenju. Izkaže se, da profesorji mnenju podjetniškega sektorja prislusneje in nasvete upoštevajo, fakulteta jih vgrajuje v svoje delovanje. Če bi znali in zmogli prenesti ta pristop na tehnične fakultete, kakšen razvojni preskok bi to bil za Slovenijo! (pri tem mu oči zažarijo, govornica telesa ponazarja potencial, ki ga čuti). Drug primer je nasproten: že vsaj dve leti poslušam, da lesa ni smiselno pošiljati v predelavo v Avstrijo. Vendar ne vidim dejanj, samo besede. Za dejanja moramo stopiti skupaj politika in gospodarstvo, si prislusniti. O tem govori tudi predsednik države, ki opozarja: dialog, dialog, dialog. Treba se je znati dogovoriti in potem izvajati dogovorjeno.

### Hella Saturnus sodi med tuje neposredne investicije, dobili ste tudi priznanje na tem področju. Kako iz lastne izkušnje gledate na odnos Slovenije do tujih naložb?

V zadnjih letih je Hella precej investirala v Slovenijo. Ustvarili smo več kot 1000 novih delovnih mest, brez centa podpore od države. Vzoredno pa vidimo, da vlada – da bi ohranila delovna mesta za mesec ali dva – finančno podpira hirajoča podjetja, brez razvojne perspektive. Z mojega vidika je to nesprejemljivo, pričakoval bi več posluha. Kot slovensko podjetje in kot država Slovenija Hella Saturnus tekmuje z državami v srednji in vzhodni Evropi. Moji kolegi na Češkem so v prednosti, ker jim država za nove naložbe prizna desetletni davčni moratorij ali t. i. tax holidays. Kolegi v Romuniji prejmejo 50-odstotno podporo za naložbe. In tako naprej. V Sloveniji pa prav nič.

### Kaj pričakujete od nove vlade?

Ob osamosvojitvi je bila Slovenija v prednosti zaradi tradicije sodelovanja z zahodnimi trgi, prav tako je bila konkurenčna z vidika izobrazbe, še posebno inženirjev. To je takrat usmerjalo naložbe v Slovenijo. Danes je dejstvo, da so nas tekmice v vzhodni Evropi v zadnjih letih dohitele. Prednost se je bistveno zmanjšala. V Helli bi lahko v Slovenijo v prihodnjih petih letih investirali do 60 milijonov evrov, a brez znaka in zaveze, da je država pripravljena podpreti investicijo, svoje lastnike o tem zelo težko prepričam. Ne razumite me narobe: ne pritožujem se zaradi našega podjetja, podobno velja tudi za druge tuje potencialne naložbenike in tudi mednarodne družbe s sedežem v Sloveniji. Računam na novo vlado. Spodbuda investicijam so lahko ne le finančne spodbude, ampak tudi nizke administrativne ovire za izvedbo investicij. Denimo, da se pridobitev gradbenega

## IZ UTEMELJITVE

Iz utemeljitve za priznanje manager leta 2011:

- pod vodstvom Drosteja so se prihodki družbe skoraj podvojili: z 134,6 milijona evrov v poslovnem letu 2008 so se povzpeli na 253,5 milijona evrov v koledarskem letu 2010. Dobiček lanskega leta je znašal 16,8 milijona evrov in bil tako za polovico višji od dobička poslovnega leta 2009,
- dosežena čista donosnost kapitala podjetja je bila v poslovnem letu 2009 25,8 odstotna, v 2010 pa kar 34,6 odstotna. Dodana vrednost na zaposlenega se je s 50.937 evrov v poslovnem letu 2009 dvignila na 61.210 evrov v 2010,
- v lanskem finančnem letu so v razvoj vložili približno 14 milijonov evrov ali 6 odstotkov prometa,
- Hella Saturnus Slovenija se na evropski trg umešča kot vodilna na področju žarometov in meglenk. Obvladuje 12-odstotni svetovni tržni delež na področju dodatnih žarometov in svetilk ter 2,4 odstotka na področju glavnih žarometov.

dovoljenja ne vleče kar pol leta. Gospodarstvo potrebuje hitrost, dinamiko, okretnost.

### Imate dragocene mednarodne vodstvene izkušnje, med drugim ste vodili podjetje na Kitajskem. Kakšen je vaš pogled na mednarodno konkurenčnost Slovenije z vidika zaposlenih in managementa?

Po mojih izkušnjah je največja razlika med evropsko in kitajsko kulturo v izobrazbi. V Evropi smo naučeni, da razmišljamo in uporabljamo svoje mozgane. Azijci pa so bolj osredotočeni na »dril«. Na primer: ena plus ena je dve in nikomur ni mar, zakaj. Prav tako je pri njih težje dobiti povratne informacije, kar delno opažam tudi v Sloveniji. Sicer pa je moje mnenje o slovenskih zaposlenih zelo pozitivno: so lojalni, ambiciozni in hitro učeči. S tega vidika je Slovenija preprosto popolna. Kar zadeva zaposlene, lahko mednarodno tekmujemo. Kljub sorazmerno višjim plačam glede na primerljiva okolja lahko dosežemo višjo produktivnost dela. Pri tem posebej poudarjam, da ne komentiram neto prejemkov zaposlenih; moj komentar o višini plač se nanaša na davke in obremenitve plač s prispevki.

Glede managementa nekateri pravijo, da v Sloveniji ni dovolj ali pravih voditeljev. S tem se ne bi strinjal. Imamo dobre in prave ljudi, ki jih je treba ustrezno spodbuditi in nagradjevati. Tako v gospodarstvu kot na drugih področjih, tudi v politiki. Gre za ljudi, ki se svojemu delu predajo in prevzamejo odgovornost za 24 ur na dan, za to žrtvujejo svoje zasebno življenje in morajo dobiti ustrezno plačilo. V politiki je z nizkimi plačami navsezadnje povezano tudi tveganje koruptivnosti.

### »Ne bodite poročevalec o tem, kakšen čas kaže ura: gradite ure,« sta zapisala James C. Collins in Jerry I. Porras v svojem delu *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Katere »ure« gradi vaše podjetje?

(Nasmeh, izmenjava anekdoto o treh agencijah, ki so bile objavljene k odgovoru na vprašanje, koliko je ura. Izbrana je bila agencija, ki je vprašala: »Koliko pa bi vaše podjetje želelo, da je ura?«).

Veliko modrosti je v tej anekdoti. Pred kratkim me je neki novinar vprašal, kaj moramo spremeniti v Sloveniji. Povedal sem mu: spremeniti moramo samo eno stvar. Prenehajmo govoriti, začnimo delati. »Just do it.« Zato je agencija iz zgodbe dobila posel: osredotočiti se je treba na želje in potrebe trga.

V našem podjetju izdelujemo žaromete in meglenske, za zadnje smo tudi Hellin svetovni kompetenčni center. To pomeni, da nismo le proizvodno, temveč tudi razvojno okolje. Imamo vizijo biti najboljši v razredu. Ne zanima nas tisto, kar je samo »v redu«, osredotočeni smo na najboljše. S to ambicijo svoje procese neprestano izboljšujemo in prilagajamo. Med drugim veliko vlagamo v komunikacijo in usposabljanje. Hkrati se zavedamo, da je izobraževanje le sprožilec in zato managerji vsak dan skrbimo za izboljšave. Začeli smo tako, da smo si priznali, da je naša sposobnost za komunikacijo na nizki ravni. S tem smo vpeljali jasnost, da si priznamo, kaj ni v

redu in kaj bomo izboljšali. Tako smo povečali uspešnost podjetja, vzvod pa se prenaša tudi na odnos s kupci in dobavitelji, celotno verigo vrednosti. To so naše ure, ki jih postavljamo.

#### Kot managerja vas je osvojila Toyotina filozofija. Zakaj in kako?

Pred leti sem se zavedel, da je veliko problemov v našem življenju izredno kompleksnih. Zato jih je smiselno razdeliti na manjše kose in reševati po delčkih, drugega za drugim, kot rezine. Naj ponazorim s starševskega vidika. Če otroka postavimo pred dejstvo, da je njegova soba videti, kot da je v njej eksplodirala bomba, in naj jo pospravi jo v naslednjih dvanajstih urah, ga bo to ohromilo, izziv je zanj prezahteven. Moja mama bi se tega lotila s pristopom malo po malo in bi rekla: »Tvoja soba je precej razmetana. Dobro bi bilo narediti red. Morda bi začela pri legokockah.« To je veliko lažje razumeti. In to je Toyotina filozofija: poenostaviti in narediti razumljivo.

## MANAGER LETA 2011 VS. MLADI MANAGER 2011

Priznanje manager leta od leta 1991 podeljuje Združenje Manager stanovskim kolegom z najboljšimi finančnimi rezultati, ki izvedejo najzahtevnejše izboljšave, najbolje poskrbijo za prihodnost družbe in imajo najboljše vodstvene kompetence; s priznanjem mladi manager pa vse od leta 1999 nagraduje mlade uspešne managerje, ki so dosegli pomembne poslovne uspehe s pomočjo odličnosti vodenja, ustreznih poslovnih praks, upravljanja informacij, kadrov in intere-

sov deležnikov podjetja. Na letošnjem Managerskem kongresu sta šli priznanji v roke **Christofu Drosteju**, generalnemu direktorju Helle Saturnus Slovenija, in mlajšemu kolegu **Janku Medji**, članu uprave, odgovornemu za poslovanje s podjetji in za investicijsko bančništvo v Unicredit Banki Slovenija. Za bralce MQ sta drug drugemu postavila nekaj vprašanj. ■



Foto: Mediaspeed

Ponosna nagrajenca stanovske managerske organizacije: Christof Droste, manager leta 2011, in Janko Medja, mladi manager 2011 (na desni).

**Hella Saturnus se je uvrstila na najnovejšo Dnevnikovo lestvico najhitreje rastočih zaposlovalcev. Kako vam uspe držati tempo dinamične rasti? Kaj je vaš osebni pečat pri vodenju organizacije?** Priznam, da metodologije oblikovanja te nove lestvice še ne poznam in sem zaradi uvrstitve počaščen. V Helli Saturnus smo ponosni, da smo v treh letih kar podvojili število delovnih mest, torej ustvarili delo za tisoč zaposlenih, pri čemer v podjetju enakovredno obravnavamo redno zaposlene in sodelavce, ki so vključeni v proces prek zaposlitvene agencije. Ni veliko podjetij, ki se lahko izkažejo s takšnim uspehom v rasti.

Moj osebni prispevek kot prispevek nemškega strokovnjaka k slovenskemu zaposlovanju pa se je končal poleti, ko sem podpisal lokalno pogodbo o zaposlitvi (smeh). Resno, od sodelavcev ne pričakujem ničesar, česar tudi sam ne bi bil pripravljen storiti. Poskušam delovati kot zgled in se ne osredotočam zgolj na šte-

vilke. Če bi se usmeril le na ciljni dogovor s svojim nadrejenim v Nemčiji, bi konec leta zagotovo dobil »debel bonus«. A če bi bila to slaba odločitev za podjetje, ki ga vodim, je ne bi nikoli sprejel. Druga značilnost mojega vodenja je, da vedno stojim za svojimi ljudmi. O izzivih v odnosu do podjetja – matere, javnosti ali kupcev se pogovarjamo navznoter, ne navzven.

#### **Vzgajate naslednika za svoje mesto?**

Seveda! Ne le to, naloga vseh mojih managerjev je, da pripravljajo sodelavce za prevzem njihovih položajev. Dnevna dinamika prinaša vrsto sprememb in neodgovorno bi bilo, da se na te kot podjetje ne bi zmogli odzvati. Načrtovanje nasledstva je eno od pomembnih opravil. ■

---

*Mag. Edita Krajnovič je direktorica in urednica v podjetju Mediade.*

---

## **MLADI MANAGER SPRAŠUJE MANAGERJA LETA**

### **Kako bi opisali bistvo svojega dela?**

Sem trener uspešnega tima. Poslušam ljudi, zbiram dejstva, sprejemam odločitve.

### **Zakaj delate to, kar delate? Kaj vas poganja, kaj je vaš glavni cilj?**

Ker imam rad svoje delo.

### **Koliko ur na dan delate in koliko ur spite?**

Spim od 6 do 7 ur na noč. Koliko delam? Ne bi vedel.

### **Kako obnavljate energijo? Kaj počnete, kadar ne delate?**

Veliko energije mi daje družina. Uživam v smučanju in vožnji z motorjem. Potrebujem čas za zabavo s prijatelji. Zelo rad imam obalo in hitre sprehode na Šmarno goro, v tem letnem času pa krvavice z zeljem in ajdove žgance.

### **Kje boste čez deset let, če se vam izpolnijo vse želje?**

V okolju, v katerem bom lahko svoje znanje in izkušnje delil z mladimi! (Takrat bom star 60 let.)

## **MANAGER LETA SPRAŠUJE MLADEGA MANAGERJA**

### **Kakšna je prihodnost Evrope?**

Evropa je na razpotju. Najti mora dva odgovora. Najprej, kaj je njena identiteta ali, z drugimi besedami, katere države in narodi sestavljajo Evropo in katere Evropsko monetarno unijo pa tudi katere so sposobne priti, ostati in tvorno delovati v Evropi. Drugo vprašanje je, kaj pomeni biti evropski: Združene države Evrope (za nekatere najboljše, a hkrati najneverjetnejša možnost) ali pa vsaj nekoliko boljše delujoči sistem delno povezanih držav z interesom skupnega trga in valute ter z le delnimi obveznostmi do Evrope in z zelo omejenimi sistemi posledic za tiste, ki kršijo pravila.

### **Kaj pričakujete od nove vlade?**

Veliki rezultati bodo verjetno med enim mandatom vlade težko dosegljivi, namesto tega pričakujem najpomembnejše in najtežje – uskladitev političnih in družbenih igralcev pod vodstvom vlade pri ključnih vprašanjih: reforme pokojninskega in zdravstvenega sistema, umik države iz gospodarstva ter hkrati izboljšanje zakonskega in fiskalnega okolja za gospodarstvo, ureditev proračunskega primanjkljaja ter zaježitev zadolženost ožje in širše države.

### **Ali pričakujete prihodnje leto novo recesijo?**

Pričakujem težko leto za Slovenijo. Naše priložnosti so v podjetnosti, novih rešitvah, prilagodljivosti in prodorih na nova področja. Zaradi svoje majhnosti ob prodoru na nove trge ne ogrožamo sedanjih udeležencev, zato lahko rastemo hitreje. Imamo delovno silo z določenimi prednostmi (znanje, jeziki, razgledanost, delovne navade), ob tem pa moramo znati učinkoviteje upravljati slabosti (visoki davki in prispevki, neprožna delovna zakonodaja).

### **Kako lahko utrdimo položaj Slovenije v evropski ekonomiji?**

Verjetno je treba pretehtati različne možnosti in delovati v več smereh: sklepati več partnerstev in lastniških povezav z evropskimi podjetji; biti proaktivni in ustvarjalni v evropskih telesih. Predvsem pa moramo spet najti svojo, slovensko konkurenčno prednost.

### **Tri želje za leto 2012**

Prvič: novo, usklajeno gospodarsko in družbeno vizijo Slovenije ter odločen začetek dela s koraki, ki bi to vizijo uresničili. Drugič: slovensko gospodarstvo je prezadolženo in potrebuje svež lastniški kapital, ki ga doma nimamo – rad bi videl spremembo miselnosti v vladi in družbi glede tujega kapitala, saj brez novih vlaganj ne bomo napredovali. Tretjič: najraje bi videl deset novih srednjih podjetij z uspešnimi, vzdržnimi poslovnimi modeli in produkti s potencialom na svetovnem trgu in seveda, da bi jim lahko pri preboju pomagali tudi mi.