

Boštjan Ložar, MBA

## **SLOVENSKA PODJETJA NUJNO POTREBUJEJO RAZVOJNI SKOK**

*Zadnji čas je, da slovenska podjetja prestrukturirajo poslovne modele, produktne strategije, začno uporabljati najsodobnejše managerske koncepte in globalno optimizirajo vire.*

Ključne ugotovitve primerjalne raziskave najboljših slovenskih podjetij in vodilnih svetovnih multinacionalk, ki sem jo izvedel v sodelovanju z Združenjem Manager leta 2008<sup>1</sup> so:

- Samoocena managerjev v celoti potrjuje ugotovitve, ki sem jih na osnovi vsebinske primerjave slovenskih podjetij in vodilnih multinacionalk, že večkrat javno objavil. Pri tem izstopa predvsem več kot desetletni zaostanek v uporabi najsodobnejših sistemov vodenja in premajhno globaliziranost slovenskih podjetij.
- Pri vseh 15 kritičnih dejavnikih se z večanjem povprečne ocene povečuje tudi dodana vrednost na zaposlenega. Za preskok v dodani vrednosti se morajo slovenska podjetja vzporedno osredotočiti na vseh 15 dejavnikov, na katerih temelji svetovalni koncept GSN2.
- Slovenska podjetja se na splošnih zaostankih ocenjujejo z oceno 2,88 na lestvici 1 do 5, na kadrovskih zaostankih pa z oceno 2,58, kar pomeni, da niso primerljiva z najboljšimi svetovnimi podjetji (ta dosegajo oceno 4). Pri čemer je samokritičnost slovenskih podjetij upravičena, saj tudi finančne primerjave kažejo na precejšnje zaostanke.
- Slovenska podjetja precej zaostajajo za tujimi podjetji, ki delujejo v slovenskem prostoru.
- V Sloveniji najbolj zaostajamo pri stroških, uporabi najsodobnejših managerskih modelov in razvoju globalnih managerjev.
- Slovenski managerji kot najbolj kritične zaostanke ocenjujejo zaostanke na kadrovskega področju in zaostanke pri poslovnih modelih, najnižje ocenjeni področji pa sta razvoj učinkovitega kadrovskega kontrolinga in razvoj globalnih managerjev.
- Pri finančnih kazalnikih slovenska podjetja najbolj zaostajajo pri produktivnosti (prihodki na zaposlenega).
- Tuja podjetja imajo za 14,1 odstotne točko nižji strošek dela v dodani vrednosti kot slovenska podjetja, kar le pomemben podatek zlasti glede na pritiske na zvišanje plač.
- Tuja podjetja imajo za 118 odstotkov višjo dodano vrednost na zaposlenega kot slovenska in so prav na vseh 15 ključnih razlikah višje ocenjena, kar pomeni, da morajo slovenska podjetja za dvig dodane vrednosti doseči vzporedne izboljšave na vseh področjih.
- V povprečju je 20,9 odstotka slovenskih podjetij vsaj primerljivih z najboljšimi tujimi podjetji v splošnih zaostankih in 15,7 odstotka na kadrovskega področju.
- Samo eno slovensko podjetje je ocenilo, da je pri uporabi najsodobnejših managerskih, kadrovskih in tržnih konceptov primerljivo z najboljšimi tujimi podjetji.

- Analiza najslabših in najboljših desetih podjetij kaže, da izboljšanje povprečne ocene na 15 kritičnih razlikah za eno točko pomeni kar 2,5 do petkrat boljše finančne rezultate.

Ti podatki kažejo, da slovenska podjetja resnično prestrukturiranje še čaka. Glede na zaostreno globalno konkurenco je zadnji čas, da začnejo s prestrukturiranjem poslovnih modelov, izboljšavami produktivnih strategij in uporabo najsodobnejših managerskih konceptov ter resnično globalno optimizacijo virov. Glede na padajočo konkurenčnost slovenskega poslovnega okolja je še posebej pomembna zadnja točka. Kadrovska služba mora dobiti pomembno mesto v upravah podjetij, saj so vsa tuja podjetja v raziskavi kot kritične zaostanke navedla zaostanke na kadrovskem področju, pri slovenskih podjetjih pa so od štirih najbolj kritičnih zaostankov, trije na kadrovskem področju.

Tabela 1: Ključni vsebinski zaostanki slovenskih podjetij

	Ključni zaostanki, definirani na osnovi raziskave Ložar, v obdobju od leta 1996 do leta 2007	Povprečna ocena Slovenska podjetja*	Povprečna ocena tuja podjetja	Razlika med slovenskimi in tujimi podjetji	Delež slovenskih podjetij z oceno 4 ali 5 v %
1.	Visoki cilji	3,3	4	-0,7	41,2
2.	Konkurenčen poslovni model	3,15	3,9	- 0,75	26,5
3.	Sistemi vodenja, analitika in IT	3	3,7	-0,7	20,6
4.	Produktne ekonomije obsega (TOP 3/2/1) in produktne platforme	2,9	3,8	-0,9	26,5
5.	Proces razvoja, prodaje in trženja produktov	3	3,6	-0,6	23,5
6.	Obvladovanje stroškov	3	4,3	-1,3	23,5
7.	Večletni zaostanek pri uporabi najsodobnejših managerskih, kadrovskih in tržnih konceptov	2,4	3,8	-1,4	2,3
8.	Intelektualni kapital	2,5	3,2	-0,7	11,8
9.	Globalna prisotnost zunaj Evrope	2,7	3,1	-0,4	11,8
	<b>Povprečna ocena na ključnih splošnih razlikah</b>	<b>2,88</b>	<b>3,71</b>	<b>- 0,83</b>	<b>20,9%</b>
10.	Zaostanek pri uporabi sodobnih kadrovskih orodij	2,6	3,4	-0,8	14,7
11.	Performance management	2,9	3,7	-0,8	23,5
12.	Kadrovski kontroling in ROI kadrovskega področja	2,36	2,9	-0,54	8,8
13.	Globalni razvoj managerjev	2,3	3,3	-1,0	11,8

14.	Ocenjevanje voditeljskih sposobnosti	2,6	3,3	-0,7	17,6
15.	Strateška vloga kadrovske funkcije	2,7	3,6	-0,9	17,6
	<b>Povprečna ocena na ključnih kadrovskih razlikah</b>	<b>2,58</b>	<b>3,37</b>	<b>- 0,79</b>	<b>15,7%</b>
	<b>Najbolj kritični zaostanki</b>	<b>2, 12, 13, 15</b>	<b>Vsi kritični zaostanki so iz kadrovskega področja</b>	<b>/</b>	<b>7, 9, 12</b>

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

**\* Petstopenjska lestvica**

**5** - Smo na ravni najboljših svetovnih podjetij, predstavljamo svetovno najboljšo prakso (zgornjih 5% v svetu).

**4** – Lahko se primerjamo z najboljšimi tujimi podjetji (zgornjih 5%) in smo med najboljšimi slovenskimi podjetji (v zgornjem odstotku). Področje popolnoma obvladujemo.

**3** - Smo v zgornji tretjini slovenskih podjetij, sistemi so že postavljeni in že dajejo vidne rezultate.

**2** - Smo v ali pod slovenskim povprečjem, imamo še veliko možnosti za izboljšave. Še nimamo postavljenih sistemov na tem področju.

**1** – Na tem področju nismo storili še ničesar.

Zelo pomembno je, da se managerji zavedajo pomena poslovnega modela, saj so poslovni model kljub drugi najvišji oceni, uvrstili med najbolj kritične zaostanke. Analiza IBM je pokazala, da podjetja, ki inovirajo poslovne modele, hitreje povečujejo profitne stopnje, kot tista, ki inovirajo procese in izdelke. Na razlike, ki so se izpostavile v anketi, opozarjam že deset let, vendar se razen posameznih odličnih podjetij, podjetja še vedno niso lotila celovite preobrazbe. Morda bosta prav 6,5 odstotna inflacija in evro, ki stroške dela višata preko zmožnosti povprečnega slovenskega podjetja, podjetja »prisilila« v celovita prestrukturiranja. Nujno je vzporedno prestrukturirati poslovne modele v smeri globalne optimizacije vseh virov, uvajati sistematično sodobna managerska orodja 3. generacije, zvišati razvojno stopnjo izdelkov ter zviševati operativno odličnost.

Tabela 2: Ključni vsebinski in finančni zaostanki slovenskih podjetij

	Povprečna ocena 1-9	Povprečna ocena 10-15 (kadri)	DV/ zaposlenega	Strošek dela v DV v %	Prihodek na zaposlenega	ROA	EBIT
Slovenska podjetja (34)	2,88	2,58	39.085 €	48,5%	159.920 €	4,9%	5,4%
Tuja podjetja (10)	3,71	3,37	85.286 €	34,4%	512.303 €	9%	8,5%
Razlika	0,83	0,79	46.201 €	14,1 odstotna točka	352.383 €	1,84-krat	1,57-krat

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

## **Slovenska podjetja morajo začeti uporabljati tretjo generacijo managerskih sistemov**

V podobni raziskavi leta 2004 je bila povprečna samoocena na splošnih zaostankih 3,15 na kadrovskih pa 3. Slovenska podjetja bi imela rahlo nižjo oceno, ker takrat nismo izločili nekaj tujih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Kaj je razlog, da se v letu 2008 ocenjujejo nižje? Glede na moje dosedanje vsebinske raziskave, so slovenska podjetja v zadnji petih letih uvedla sisteme 2. generacije, ki so bili v tujini razviti v obdobju 1985-1995 in se nanašajo predvsem na sistematiziranje vodenja (BSC, kompetence, vodenje s sistemi, šest sigma,...). Vendar pa so multinacionalke po letu 1995 začele intenzivno uporabljati koncepte 3. generacije, ki so bistveno zahtevnejši in se nanašajo na učinkovito obvladovanje neotipljivih virov in globalno optimizacijo virov (Offshoring, WEB 2.0, kadrovske sistemi, vodenje z analitiko, zunanji in 24/7 razvoj, globalno kroženje kadrov, sistematično vrednotenje intelektualnega kapitala podjetja...). Tako so se naša podjetja izboljšala, vendar pa niso sledila preskoku na višjo razvojno stopnjo, ki so ga naredile multinacionalke. Lep primer so ocene pri intelektualnem kapitalu. Slovenska podjetja so se vsa ocenila precej nizko, pri tujih pa se jih je polovica ocenila z oceno štiri, veliko pa tudi z oceno dve. To kaže, da so nekatera tuja podjetja že uspešno naredila preskok v obvladovanju neotipljivih virov, nekatera pa še ne. In kar je ključno, ta preskok je zelo stopničast: si ali nisi. Prav zaradi dejstva, da pri tretji generaciji managerskih sistemov velikokrat linearno izboljševanje ni možno, so ti sistemi tako zahtevni za vpeljavo, saj dopuščajo zelo malo možnosti za učenje. Le eno slovensko podjetje je ocenilo, da je pri uporabi najsodobnejših managerskih, kadrovskih in tržnih konceptov primerljivo z najboljšimi tujimi podjetji. Pri kadrovskih sistemih, pa je najbolj kritično področje razvoj globalnih managerjev, saj je v tej kategoriji le 8,8 odstotka slovenskih podjetij primerljivih z najboljšimi tujimi podjetji, le dve podjetji pa imata med glavnimi desetimi managerji zaposlenega vsaj enega tujca.

Prav ta preskok mora biti ključna naloga slovenskih podjetij v naslednjih 3 do 5 letih. Zanimivo je, da sem sam, glede na lastne vsebinske raziskave, slovenska podjetja ocenil z oceno 2.7, kar je praktično identično samooceni slovenskih managerjev. Nekatera najuglednejša svetovna podjetja s katerimi sodelujem na področju raziskav so se v raziskovalnih razgovorih ocenila z ocenami nad štiri. Do višjih povprečnih ocen kot štiri, bi slovenska podjetja potrebovala pet let sistematičnega dela, v dveh do treh letih pa lahko pridejo do ocen med 3,5 in 4, kar bi že pomenilo močan zametek dolgoročne globalne konkurenčnosti.

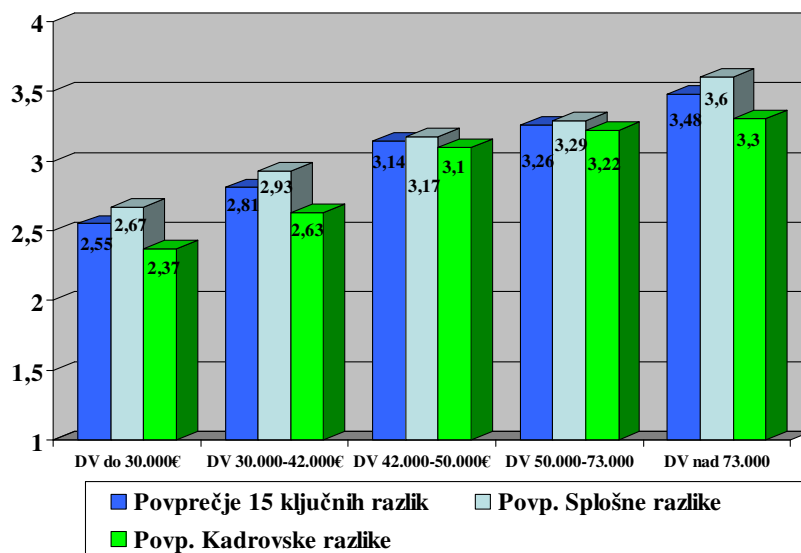
## **Višja povprečna ocena na 15 kritičnih zaostankih za multinacionalkami pomeni tudi višjo dodano vrednost na zaposlenega**

Prav na vseh 15 ključnih razlikah se je izkazala jasna pozitivna korelacija, med višjo povprečno oceno in posledično višjo dodano vrednostjo. Podjetja, ki imajo dodano vrednost na zaposlenega nižjo od 30.000 evrov imajo povprečno oceno na 15 ključnih razlikah za multinacionalkami 2,55, podjetja z dodano vrednostjo na zaposlenega preko 73.000 evrov, pa 3,48. Razlika približno ene točke je identična razliki med najslabšimi in najboljšimi 25 odstotki podjetij. Do 50.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega je vpliv kadrovskih zaostankov višji, kot vpliv splošnih zaostankov, nad 50.000 evrov pa prevladuje vpliv splošnih zaostankov. To pomeni, da so pri nižjih stopnjah dodane vrednosti potrebne večje izboljšave na kadrovske področju kot pa pri splošnih zaostankih za isti vpliv na povečanje dodane vrednosti. Pomembno je poudariti, da je v razredu v katerem se nahajajo povprečna slovenska podjetja (30.000 do 42.000€ dodane vrednosti na zaposlenega, povprečje v letu

2006 za vsa slovenska podjetja je 31.000€ dodane vrednosti na zaposlenega), za preskok v naslednjo stopnjo potrebno bistveno izboljšanje kadrovskega področja (s 2,63 na 3,1 ali 50 odstotkov celotne izboljšave med najslabšimi in najboljšimi podjetji po višini dodane vrednosti na zaposlenega). Zato so učinkoviti kadrovski sistemi na trenutni razvojni stopnji slovenskih podjetij izredno pomembni.

### Višja povprečna ocena na 15 kritični razlikah za multinacionalkami močno povečuje dodano vrednost

© Boštjan Ložar, MBA



3

### Kateri sistemi so v zadnjih letih prinesli največje izboljšave

Orodja, ki so v zadnji treh letih po mnenju managerjev najbolj izboljšala poslovanje podjetij so BSC, lean manufacturing, šest sigma in globalizacija. Prve svetovalne projekte BSC sem izvedel že leta 1998 in izkušnje s preko 30 projektov kažejo, da je BSC eno najprimernejših orodij za slovenska podjetja in bi ga moralo uvesti vsako podjetje. Največji težavi z BSC sta, da je le ta uveden preveč splošno in da ni dovolj dobro podprt z informatiko. Imel sem že nekaj projektov, ko je podjetje že imelo uveden BSC, vendar pa ko smo resnično razdelali poslovni model, so bile potrebne bistvene korekcije BSC saj so bila uporabljena merila preveč splošna.

V operativni odličnosti trenutno najboljšo prakso predstavlja kombinacija »lean«, šest sigma, offshoring in močna informacijska podpora. To se ujema z ugotovitvijo raziskave, da sta »lean« in šest sigma odlična koncepta. Sam že od 1999 objavljam članke, kjer vzpodbujam podjetja, da začnejo z intenzivnejšo uporabo koncepta šest sigma, vendar je bilo prvo izobraževanje v Sloveniji šele leta 2006. Slovenska podjetja se zahtevnih konceptov zelo težko lotijo in raje vpeljujejo enostavnejše koncepte, kot sta kompetence in BSC. Pri teh dveh konceptih je zelo težko oceniti kakovost vpeljave, medtem, ko ima šest sigma že v sam koncept vgrajen izračun prihrankov in se takoj vidi, kakšna je bila uspešnost posameznega projekta.

### Izredno kritično področje kadrov

Glede na pomembnost zaposlenih kot vira konkurenčne prednosti, dejstvo, da vložki v kadrovskega področja pomenijo v povprečju 35 odstotkov vseh stroškov in da Slovenija nujno potrebuje preskok v dodani vrednosti na zaposlenega, bodo uprave

slovenskih podjetij v prihodnosti kadrovskemu področju morale posvetiti bistveno več časa kot sedaj.

S številnimi mednarodnimi raziskavami je dokazano, da podjetja z učinkovito kadrovske strategije dosegajo tudi boljše finančne rezultate. Razlika med najboljšimi in najslabšimi 10 odstotki organizacij na področju kakovosti in usklajenosti HR sistemov pomeni približno trikrat višjo tržno vrednost podjetja glede na njegovo knjižno vrednost in skoraj štirikrat višje prihodke na zaposlenega (Becker, Huselid, Ulrich). Takšen potencial izboljšav bi moral zanimati upravo vsakega podjetja. V Evropi in svetu poteka intenzivna transformacija kadrovske službe v strateškega partnerja uprav podjetij. Obsežna raziskava Mercer Consultinga je pokazala, da je bilo leta 2006 skoraj 70 odstotkov evropskih podjetij v fazi intenzivnega prestrukturiranja kadrovske službe, kar 58 odstotkov pa je izdelavo kadrovske strategije postavilo med prioritete v naslednjih dveh do treh letih.

Raziskava med kadrovskimi strokovnjaki, ki sem jo v okviru interne delavnice naredil na manjšem vzorcu najuglednejših slovenskih podjetij kot so NLB, Zavarovalnica Triglav, Mercator, Iskratel je dala povprečno oceno 2,4, kar je skladno z oceno managerjev, ki so se v skupni raziskavi Združenja Manager ocenili s 2,58. To kaže, da se tako managerji, kot tudi kadrovski delavci zavedajo kritičnih zaostankov na kadrovskem področju. Tuja podjetja so vsa, med kritični zaostanki, navedla izključno kadrovske zaostanke. Najnižje so se sodelujoča podjetja ocenila na področju kadrovskega kontrolinga in kadrovskega BSC ter globalnega razvoja kadrov, kar je spet povsem skladno z oceno kadrovskih strokovnjakov. Glede na to, da imajo slovenska podjetja bistveno premalo internacionalizirana sredstva in zaposlene, bo ugotovitev, da ima le 8,8 odstotka podjetij primerljiv sistem razvoja globalnih kadrov z vodilnimi svetovnimi podjetji, predstavljalo še velik izziv za slovenska podjetja. Kar pri 42,4 odstotkih slovenskih podjetij, ki so izpolnila vprašalnik strošek dela presega 70 odstotkov dodane vrednosti. Taka podjetja zelo težko dovolj vlagajo v razvojne investicije, da bi na dolgo rok zadržala globalno konkurenčnost.

Trenutna situacija, ko veliko vlagamo v kadre brez jasne strategije, podpore uprave in učinkovitega kontrolinga ne zagotavlja povrnitve investiranih sredstev. Stroški dela povsod po svetu naraščajo. Pred petimi leti v slovenskem prostoru še ni bilo dovolj sodobnih kadrovskih orodij, ki bi omogočala tudi mednarodno primerjavo, danes pa je teh orodij bistveno več, vendar se jih premalo izkorišča.

### **Primerjava najboljših in najslabših deset podjetij – izboljšava za eno točko na 15 kritičnih razlikah 2,5 do 5-kratno izboljša finančne rezultate**

Primerjava najboljši z najslabšimi v povprečni dodani vrednosti na zaposlenega na 15 ključni dejavnikih je pokazala, da ima razlika v povprečni oceni za 0,95 pri splošnih zaostankih in 1 na kadrovskem področju, izredno velik finančni vpliv (Tabeli 3 in 4). Dosedanje svetovalne in raziskovalne izkušnje so mi kazale, da je 15 dejavnikov, ki so bili vključeni v raziskavo, dejansko 15 najbolj kritičnih dejavnikov. Niti sam pa se nisem zavedal, da ti dejavniki predstavljajo pri eni stopnji razlike v povprečni oceni, kar 5,74 krat višjo dodano vrednost na zaposlenega, 5,14 krat višje prihodke na zaposlenega, 4,24 krat višjo stopnjo EBIT, 2,56 krat višjo donosnost sredstev, 34,3 odstotne točke nižji delež stroškov v dodani vrednosti in to ob tem, da so najboljša podjetja za razvojne investicije namenila samo 34 odstotkov oziroma 1,23 odstotne točke višji delež v prihodkih. Se pravi, da so z 34 odstotki višjimi razvojnimi investicijami dosegla, dosegla zaradi višje učinkovitosti na 15 kritičnih dejavnikih, za 2,5 do petkrat boljše rezultate kot najslabša podjetja. Med najslabšimi

podjetji je bilo 20 odstotkov tujih pri najboljših pa 50 odstotkov, tako da ta razmerja veljajo tako za slovenska kot tudi tuja podjetja. Glede na to, da je zaostanek slovenskih podjetij za tujimi, ki delujejo na ozemlju Slovenije 0.8 točke (le 20 odstotkov manj kot razlika med najboljšimi in najslabšimi desetimi podjetji), vidimo, kako pomemben je ta zaostanek in zakaj imajo slovenska podjetja toliko slabše finančne rezultate.

Tabela 3: Primerjava 10 najboljših in najslabših podjetij – vsebinske razlike

	Ključni zaostanki, definirani na osnovi raziskave Ložar, v obdobju od leta 1996 do leta 2007	Podjetja, ki imajo najnižjo DV na zaposlenega	Podjetja, ki imajo najvišjo DV na zaposlenega	Razlika najboljši/najslabši
1.	Visoki cilji	3,2	3,9	0,7
2.	Konkurenčen poslovni model	2,9	3,7	0,8
3.	Sistemi vodenja, analitika in IT	2,6	3,5	0,9
4.	Produktne ekonomije obsega (TOP 3/2/1)	2,4	3,9	1,5
5.	Proces razvoja prodaje in trženja produktov	2,5	3,7	1,2
6.	Obvladovanje stroškov	2,9	4,0	1,1
7.	Večletni zaostanek pri uporabi najsodobnejših managarskih, kadrovskih in tržnih konceptov	2,5	3,4	0,9
8.	Intelektualni kapital	2,4	2,9	0,5
9.	Globalna prisotnost zunaj Evrope	2,9	2,4	-0,5
	<b>Povprečje na splošnih razlikah (brez zaostanka 9)</b>	<b>2,67</b>	<b>3,62</b>	<b>0,95</b>
10.	Zaostanek pri uporabi sodobnih kadrovskih orodij	2,4	3,3	0,9
11.	Performance management	2,6	3,6	1,0
12.	Kadrovski kontroling in ROI kadrovskega področja	2,1	2,9	0,8
13.	Globalni razvoj managerjev	1,8	3,1	1,3
14.	Ocenjevanje voditeljskih sposobnosti	2,4	3,2	0,8
15.	Strateška vloga kadrovske funkcije	2,6	3,4	0,8
	<b>Povprečje na kadrovskih razlikah</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

Tabela 4: Primerjava 10 najboljših in najslabših podjetij – finančne razlike

Povprečne razlike v finančnih kazalnikih				
	Ključni primerjani finančni kazalniki	Podjetja, ki imajo najnižjo DV na zaposlenega	Podjetja, ki imajo najvišjo DV na zaposlenega	Razlika najboljši/najslabši
1.	Povprečna ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega v evrih	17.626 €	101.309 €	5,74 krat
2.	Povprečni ustvarjeni prihodki na zaposlenega v evrih	94.955 €	488.169 €	5,14 krat
3.	Povprečno razmerje EBIT (dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi): prihodki v odstotkih	2,97 %	12,6 %	4,24 krat
4.	Razmerje čisti poslovni izid/povprečna sredstva (ROA) v odstotkih	3,43 %	8,78 %	2,56 krat
5.	Povprečen strošek dela kot odstotek ustvarjene dodane vrednosti v odstotkih.	62,7 %	28,4 %	34,3 odstotnih točk
6.	Povprečje odstotka izplačane mase plač, ki je variabilen in direktno odvisen od poslovnih rezultatov podjetja	7%	15,4%	2,2 krat
7.	Povprečje deleža prihodkov namenjenega za razvojne investicije	3,67%	4,9%	1,34 krat ali 1,23 odstotne točke

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

Največje razlike pri splošnih zaostankih so bile pri produktivnih strategijah, procesu razvoja, prodaje in trženja produktov ter obvladovanju stroškov. Na kadrovskem področju pa močno izstopa sistematičen razvoj managerjev za globalne pozicije. Tudi moje izkušnje kažejo, da se večina globalizacij slovenskih podjetij ustavi pri vprašanju koga poslati na ključna delavna mesta v tujini. Prav tako pa sem že sredi devetdesetih let razvil koncept TOP3/2/1, ki mogoča osredotočenje produktivnih strategij in Uspešni tržno-prodajni proces, ki poleg novo razvitega modula Redefiniranje inovacijskega procesa omogoča optimizacijo procesa razvoja, prodaje in trženja produktov.

Raziskava je pokazala, da se z višanjem ocene na upoštevanju principa TOP3/2/1 in uporabe produktivnih platform močno povečujeta tudi dodana vrednost na zaposlenega in stopnja EBIT v prihodkih:

Finančni kriterij	Podjetja z oceno 2	Podjetja z oceno 3	Podjetja z oceno 4	Razlika med podjetji z oceno 4 in 2
Dodana vrednost na zaposlenega v €	23.165€	44.285€	51.905€	+ 124%
EBIT v % prihodkov	4,84%	7,86%	13,06%	+ 170%

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008



Prav tako se z višanjem kakovosti enotnega in vzporednega procesa razvoja, prodaje in trženja, natančno definirano vrednostjo za kupce, uporabo tržnih raziskav, mednarodnih prodajnih mrež, standardiziranih prodajnih procesov in višjim razvojnim stopnjam izdelkov tudi povečuje dodana vrednost na zaposlenega in stopnja EBIT v prihodkih.

Finančni kriterij	Podjetja z oceno 2	Podjetja z oceno 3	Podjetja z oceno 4	Razlika med podjetji z oceno 4 in 2
Dodana vrednost na zaposlenega v €	22.390€	37.964€	61.488€	+ 174,6%
EBIT v % prihodkov	5,34%	5,45%	15,34%	+ 187,3%

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

Pomembno je, da je pri 13 kritičnih točkah razlika v vseh elementih vsaj 0.7, kar pomeni, da se je potrebno izboljšati prav na vseh kriterijih. Samo pri globalni prisotnosti imajo najboljša podjetja nižjo oceno kot najslabša, kajti delež tujih podjetij (pokrivajo predvsem Slovenijo, ker imajo multinacionalke v ključnih državah že svoje podružnice) je med najboljšimi večji in zato posledično tudi nižja ocena pri globalni prisotnosti. Če se ne bi ocenjevale samo slovenske podružnice, bi bila ocena najboljših podjetij bistveno višja. Imajo pa zato najboljša podjetja kar 1,3 točke višjo oceno pri globalnem razvoju managerjev, kar kaže na izredno pomembnost sistematičnega razvoja izkušenih globalnih managerjev, ki jih slovenskim podjetjem izredno primanjkuje. Pri intelektualnemu kapitalu je razlika 0.5 točke, ker tudi polovica tujih podjetij v Sloveniji tega področja še ne obvladuje sistematično.

Če želi podjetje biti uspešno je strošek dela lahko največ 50 odstotkov dodane vrednosti (najboljših deset podjetij ima 28,4 odstotni strošek dela v dodani vrednosti, povprečje sodelujočih slovenskih podjetij pa je 48,5 odstotka). Pri povprečni neto plači 1.500 evrov, ki bi ji lahko rekli evropska, je bruto-bruto strošek dela glede na slovenske davčne stopnje in prispevke 3.000 evrov. Ob upoštevanju kriterija 50 odstotkov, pomeni da bi podjetje moralo ustvariti 72.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, da bi lahko brez ogrožanja razvojnih investicij izplačevalo povprečno neto plačo 1.500 evrov. Evropska komisija je v dokumentu European Innovation Scoreboard, ki je bila ena od podlag za spremljanje in izvajanje Lizbonske strategije, ugotovila, da so imele visokotehnološke panoge EU15 v letu 2000 povprečno dodano vrednost na zaposlenega 73.100 EUR. Torej morajo slovenska podjetja zvišati povprečno dodano vrednost z 31.000 evrov v letu 2006 na 72.000 evrov (iz nizkotehnološkega v visokotehnološki nivo), če želijo brez ogrožanja razvoja izplačevati evropske plače. Raziskava je potrdila, da se morajo za ta preskok, vzporedno osredotočiti na vseh 15 kritičnih dejavnikov, ki so bili zajeti v raziskavi. Taki projekti prestrukturiranja so sicer izredno zahtevni in kompleksni, vendar pa edini način za dolgoročno zagotavljanje globalne konkurenčnosti in posledično evropskih plač. Druga možnost pa je intenzivnejša preusmeritev nekaterih razvojnih aktivnosti v države z bistveno boljšim razmerjem med stroški dela in dodano vrednostjo kot Slovenija.

## Prestrukturiranje z GSN2

Kako zmanjšati zaostanke? Na osnovi 13 letnih raziskav sem razvil svetovalni model Globalni strateški navigator 2 (GSN2). Prednost modela GSN2 je, da se vzporedno osredotoča na vseh 15 kritičnih zaostankov slovenskih podjetij in tako omogoča celovito prestrukturiranje celotnega podjetja. Če se pri sedanjih zaostankih lotimo samo enega področja, bodo ostala področja, ki še niso prestrukturirana, negativno vplivala na to področje in zvišane razlike lahko prinesejo več škode kot koristi.

Ključni moduli Globalnega strateškega navigatorja 2

© Boštjan Ložar, MBA

### Razvoj GSN1 (1996) v GSN2 (2007+)

	STRATEŠKA USMERITEV	LJUDJE	KUPCI + PRODUKTI	INTERNA UČINKOVITOST
GSN1	1. Strategija	7. HRM strategija	4. Uspešni Prodajni koncept (TOP 3/2/1)	5. Globalno konkurenčni sistemi vodenja
GSN2	6. Proces strateškega vodenja	8. Kadrovski BSC + 12. Diferencirani kadrovski sistemi na SDM	10. Proces rasti ter definiranje produktivnih platform in strategij	11. Globalna optimizacija virov (TOP 3/2/1) <sup>2</sup> , analitika in inovacijski proces
2. Poslovni Model (razumljiv zapis poslovnega modela)				
3. BSC (sistem za udejanjanje strategije in poslovnega modela)				
9. Sistematično upravljanje z intelektualnim kapitalom podjetja				

Dosedanje izkušnje svetovalnih projektov na podlagi GSN2 kažejo, da lahko slovenska podjetja najhitreje preskoke dosežajo z močno poglobitvijo strategije do ravni poslovnega modela in natančnim definiranjem vrednosti, ki jo podjetje zagotavlja ciljnim kupcem. Na podlagi strategije in poslovnega modela nato podjetja izdelajo sistem Balanced Scorecarda, s katerim strategijo pretvorijo v jasne in merljive cilje poslovnih funkcij, programskih enot in oddelkov. Pred definiranjem strategije in poslovnega modela je potrebno oceniti globalno konkurenčnost podjetja (opredeliti je mogoče 80 kritičnih točk, ki slovenskim podjetjem preprečujejo doseganje globalne konkurenčnosti) in analizirati kateri od obstoječih 50 poslovnih modelov so najprimernejši za podjetje (lahko tudi inovativna kombinacija teh 50 poslovnih modelov). Strategijo in BSC je potrebno nadgraditi s triletnim drsnim poslovnim načrtom, kjer cilji izhajajo iz globalnega benchmarkinga in krovnim procesom strateškega vodenja. Izredno pomembno je tudi optimizirati prodajno tržni proces, standardizirati proces razvoja novih produktov in storitev, ter izdelati sistem za sistematično izračunavanje indeksa produktne konkurenčnosti.

Na ključne cilje poslovnega načrta in BSC je potrebno postaviti stimulativen sistem nagrajevanja s čim višjim spremenljivim delom. Raziskava je pokazala, da imajo najboljša podjetja 2,2 krat višji delež variabilnega plačila kot najslabša – podobno kažejo tudi mednarodne raziskave in instrument variabilnega plačila prikazujejo kot eno od orodij z največjim vplivom na finančni rezultat podjetij.

Uresničevanje strategije je potrebno podkrepiti s sodobno strategijo upravljanja s človeškimi viri (kjer za multinacionalkami zaostajamo za 10-15 let), vzpostavitev ključnih sistemov vodenja, kadrovskim Balanced Scorecardom ter sistematičnim upravljanjem s tveganji. Ker so proizvodi oziroma storitve podjetja edini vir prihodkov kateregakoli podjetja, mora podjetje definirati produktne, prodajne in tržne strategije vsaj za ključne skupine izdelkov, natančno definirati sistem prodaje in trženja v podjetju ter na ta način agresivno povečevati prodajo. Predpogoj pa je zadosti visoka razvojna stopnja izdelkov, ki je v Sloveniji bistveno prenizka. Pomembno je, da slovenska podjetja začnejo z resnično globalizacijo vseh virov. Vodilne svetovne multinacionalke imajo približno enak delež izvoza, sredstev in zaposlenih v tujini (50 odstotkov), slovenska najbolj internacionalizirana podjetja, pa imajo v povprečju 77 odstotni delež izvoznih prihodkov, vendar pa manj kot 30 odstotkov sredstev in zaposlenih v tujini. Glede na padajočo konkurenčnost slovenskega poslovnega okolja ta razlika predstavlja velik strateški riziko. Zato GSN2 vsebuje tudi modula redefinicije inovacijskega procesa in koncept (TOP3/2/1)<sup>2</sup>, ki slovenskim managerjem omogoča prebiti miselne pregrade pri globalni optimizaciji virov in inovativnosti, saj so prav te pregrade velikokrat razlog, da slovenska podjetja ostajajo preveč ujeta v slovenski prostor in srednje cenovne razrede.

Tabela 5: Ključni podatki o sodelujočih slovenskih podjetjih

KRITERIJ	POVPREČJE
Število sodelujočih slovenskih podjetij	34
Število zaposlenih	1405
Dodana vrednost na zaposlenega	39.085 €
Prihodek na zaposlenega	159.920 €
EBIT kot % prihodkov	5,4 %
ROA v %	4,9 %
Strošek dela kot delež dodane vrednosti	48,5 %
Število tujcev med ključnimi managerji	Samo v dveh podjetjih
Delež izdelkov TOP 3/2/1	34,8 %
% prihodkov za razvojne investicije	4,7 %

Vir: Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložar, februar/marec 2008

## Opombe:

<sup>1</sup>Na osnovi stalne primerjave najboljših slovenskih podjetij in vodilnih svetovnih multinacionalk sem v letu 2008 za Združenje Manager izdelal vprašalnik, ki se nanaša na 15 ključnih zaostankov slovenskih podjetij za vodilnimi svetovnimi multinacionalkami. V februarju 2008 smo izvedli skupno raziskavo (povprečna ocena na posameznih vsebinskih in finančnih področjih je prikazana v tabelah 1 in 2). Vprašalnik je bil poslan 300 največjim podjetjem v Sloveniji. Odgovarjala so predvsem dobra slovenska podjetja (34), kajti njihova povprečna dodana vrednost na zaposlenega je za 28,5 odstotka višja od povprečne dodane vrednosti slovenskih podjetij v letu 2006, poprečna stopnja operativnega dobička (EBIT) v prihodkih pa je rahlo višja kot pri najboljših slovenskih podjetjih TOP101 po analizi časnika Finance v letu 2006.

<sup>2</sup>Več o gospodarskem stanju v Sloveniji in razlikah med slovenskimi in vodilnimi svetovnimi podjetji si lahko preberete v člankih Boštjana Ložarja:

*Delo - Sobotna priloga*: Devet od desetih delovnih mest je treba prestrukturirati, da bi lahko dvignili plače, str. 6, 7 (10.11.2007).

*Delo FT*: Največja podjetja zamujajo globalizacijo, preHITEvajo jih multinacionalke in najprodornejši podjetniki, str. 12,13 (19.11.2007).

*Delo FT*: V zadnjih desetih letih so se zaostanki še povečali, str. 8, 9, 10 (17.12.2007).

*Delo FT*: Inflacija bo še zmanjšala strukturno konkurenčnost, str. 10,11 (18.02.2008).

*Delo FT*: Slabši smo od razvitih majhnih držav, zato v nekdanji Jugoslaviji izgubljam položaj, str. 10, 11 (03.3.2008).

*MQ*: Ujetniki srednjega cenovnega razreda, str. 13 – 17 (št. 05 – 12/2007), dostopno tudi preko povezave:

<http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/mq/>

*Glas Gospodarstva*, posebna številka o nagrajencih GZS - Vse dlje smo od cilja, da bo slovensko gospodarstvo svetovni "svetilnik", str. 46-50 (6.3.2008).