

AKTUALNA FINANČNA KRIZA V LUČI ODLIČNOSTI VODENJA V OBDOBJU GODPODARSKE RASTI IN RECESIJE

Sonja GOLE

Adria Mobil, d.o.o., Novo mesto

1 Uvod

V svojem referatu ne bom govorila o teoriji vodenja, saj je literature na to temo na pretek. Tudi ne bom govorila o odličnosti kot o vrednoti sodobnega poslovnega sveta. Odlični svetovni voditelji so nas pahnili v krizo!

Trenutne gospodarske razmere se ne dogajajo v smeri rasti, temveč recesije. »Zaradi finančne krize se bo gospodarska rast skoraj ustavila,« piše dr. Drago Dubrovski, univerzitetni predavatelj ter vodja projektov kriznega menedžmenta in prestrukturiranj podjetij v jesenski napovedi. »Nedavna praksa kaže, da so podjetja v tem trenutku lahko izjemno uspešna, v naslednjem obdobju pa zaradi različnih vzrokov veljajo za manj uspešne primere. Čeprav ponekod dogajanje v okolju do teh podjetij ni bilo prijazno, gre vendarle velikokrat na prvem mestu za napake vodilnih garnitur. Pri tem ne govorimo o napačnih poslovnih odločitvah, temveč za opustitve menedžmenta, ko zaradi pasivnosti in zapoznelih odzivov tržne (in druge) priložnosti niso bile izkoriščene. Menedžment v tem primeru ni sprejel nobene napačne odločitve, je pa s pasivnostjo ogrozil nadaljnji razvoj podjetja, saj to vedno bolj zaostaja za tekmeci ali spremenjenimi okoliščinami.«

Ko govorimo o vodenju, se je potrebno zavedati, da se svet ciklično spreminja, zato določen model v danih okoliščinah daje odlične rezultate, v spremenjenih pogojih pa ne deluje več. Če se sprememb ne zavedamo in se nanje ne prilagodimo, smo poraženi.

Ravno zaradi navedenih dejstev, ko univerzalni sistemi odličnosti vodenja niso zadostni za uspeh, je moj pogled usmerjen v razmišljanje, kaj je dajalo pečat mojemu dosedanjemu delovanju, kaj so pomembni elementi, ki jih je potrebno upoštevati pri vodenju, kako in zakaj ljudje kot posamezniki delujemo v določenem času in prostoru, kako delovati v krizi, zavedajoč se blaginje?

2 Moja življenjska zgodba

Tudi moja zgodba je ADRIA, bi lahko zatrdila po 28 letih dela z in v Adrii (kot je zapisal v svoji knjigi »Moja zgodba je Adria«, ob 40-letnici delovanja podjetja g. Lukšič). Mojo življenjsko zgodbo so krojile velike osebnosti, med katerimi sicer ni velikih državnikov, diplomatov ali njim podobnih, temveč preprosti ljudje, s srcem, znanjem, doslednostjo, ljubeznijo do življenja, vztrajnostjo, pozitivno energijo in odločnostjo, slediti svojim poštenim življenjskim načelom in ciljem. Vsako srečanje s človekom pozitivnih nazorov mi je pomagalo videti svet in dogajanje v njem realnejše, mi pomagalo premagovati ovire, ki jih ni bilo malo, in usmerjati razmišljanje v smeri iskanja rešitev za težave, možnosti za napredek in predvsem k pozitivnemu razmišljanju – ne išči ovire iz preteklosti, uči se iz preteklosti in razmišljal o priložnostih za prihodnost.

Moje življenje so najprej krojili moji starši. Takrat, ne da bi se zavedala njihove vloge in namena, sem v svoji mladosti doživljala nemalo stresnih situacij, ko je bilo delo in še enkrat delo edina

vrednota, potreba in smisel življenja. Prosti čas je bil skopo odmerjen na nedeljsko popoldne – in nič več od tega! Z današnjega zornega kota nesprejemljivo, vendar gledano z očmi zrele osebnosti v luči takratnega časa pozitivno delovanje, ki je dalo pečat v načinu razmišljanja in delovanja v vsem mojem nadaljnjem življenju.

Od svojega očeta se spominjam malo stvari, ki jih je govoril (razen prijetnega poslušanja pravljič, ki jih danes lahko prebiramo v knjigi »Sto in ena pravljica«), nikoli pa ne bom pozabila stvari, ki jih je počel. Bil je pošten, delaven, dosleden v dejanjih, spoštljiv do drugih in strog do samega sebe. V takšnem duhu je vzgajal tudi nas štiri otroke .

Živo se spominjam dogodka nekega pomladnega dne, davnega leta 1969, ko sem prišla iz osnovne šole. Mirno, brez besed, sem vstopila v kuhinjo. Za mizo je sedel oče. Po kratkem molku se je prijazno obrnil k meni in me ogovoril: »Bi lahko šla ven in ponovno prišla v hišo?«. Začudena sem storila, kot mi je bilo rečeno. Še bolj previdno in tiho sem se vrnila v prostor. In oče je ponovil: »Bi šla še enkrat ven in se ponovno vrnila?« In sem šla, prišla, mirno, brez besed. Še trikrat! Vedno ista zgodba: »Bi lahko...«. Odšla sem ven in razmišljala, kaj delam narobe? Zavedala sem se, da bo ponovni poskus vstopa spet polom.

Na mojo srečo je bila mama na vrtu. Rešitev? Ko sem ji razložila celotno zgodbo, me je vprašala: »Ali si rekla dober dan?« Ops! Nisem. Ob ponovnem vstopu je moj »dober dan« doživel odziv: »Dober dan, kako je bilo danes v šoli?«. Z očetom nisva nikoli govorila o tem. Ni bilo potrebno, vedel je; spoštljivost, doslednost in vztrajnost so bile moja nepozabna življenjska izkušnja.

Moje življenje so nadalje krojili učitelji in profesorji v osnovni in srednji šoli. Spominjam se osnovnošolskih let, v katerih sem kljub ocenam »odlično« pri večini predmetov in odličnemu učnemu uspehu celotnega osnovnošolskega obdobja bila deležna kritike in ustrahovanja, ker sem bila nepravde vere (ko še vedela nisem, katere vere obstajajo), ker sem se potegovala za pravice socialno in po učnem uspehu šibkejših sošolcev, ker sem nasprotovala sistemu, v katerem ni bil cilj izobraževanja »naučiti« temveč le »učiti«. Odločnost zmagati, se je obrestovala. V srednji ekonomski šoli sem se spopadla s težavo nezmožnosti »hitrega tipkanja« na takratni informacijski sistem – pisalni stroj – zaradi resne poškodbe desne roke. Postala sem levičarka.

Moja prva zaposlitev je bila v izvoznem oddelku podjetja IMV (Industrija Motornih Vozil – predhodnica podjetij Revoz, Adria in TPV), z nalogo spremljanja vrednosti izvoza prikolic. V letu 1980 je bil cilj podjetja pod vodstvom direktorja Jurija Levičnika 120 milijonov dolarjev izvoza, kar je bil največji količinski obseg prodaje počitniških prikolic Adria, vse do danes (26.000 prikolic). Cilj podjetja je bil dosežen, zadovoljstvo pa neizmerno. Že v naslednjih letih je obseg prodaje prikolic začel upadati in dosegel vrh »ledene gore« v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja. Kriza v Adrii je nastopila skupaj z evropsko recesijo. Tudi to, najbolj dinamično obdobje, je zaznamovalo moje življenje in način delovanja.

Pisalo se je leto 1992. Za nami je bilo obdobje odcepitve Slovenije od skupne jugoslovanske države, preživeli smo (hvala bogu in še komu) štirinajstdnevno vojno Slovenije z Jugoslavijo v času od 25/06 do 10/07-1991, doživeli smo Černobil in njegovo jedrsko eksplozijo v aprilu 1992, katere posledice nezavedajoč se čutimo še danes. Adria Caravan je že leta 1990 postala, brez možnosti izbire, samostojna. V času velike gospodarske recesije začetka 90-ih let, ko je trg prikolic in avtomobov v Zahodni Evropi padel iz 170 tisoč na dobrih 100 tisoč enot letno, oziroma za dobrih 40 odstotkov, je bila samostojnost podjetja Adria Caravan prej kazen kot privilegij. Izbira je bila skromna, umreti ali preživeti! Odločili smo se za preživetje – in uspeli.

V zadnjem dvanajstletnem obdobju je Adria beležila trend rasti poslovanja preko 20 % letno in danes lahko govorimo o poslovno uspešnem in stabilnem sistemu Adria Mobil, s 13 odvisnimi podjetji doma in v tujini in preko 300 mio € bruto pometa. Hčerinske družbe AM niso le »dopolnilo

organizacijski shemi« temveč pomemben del poslovnega sistema, ki omogoča utrjevanje image blagovne znamke Adria v širšem evropskem prostoru. Primerjalno z letom 1995, ko je obseg poslovanja Adrie dosegal slabih 9 mio € prometa, je rezultat zavidljiv.

Prijetno je bilo biti del sistema v obdobju gospodarske rasti, koristno je bilo doživeti neugodni cikel pred tem, vse izkušnje, obogatene z novimi idejami, bo potrebno izkoristiti v času, ki prihaja.

3 Ključni vzvodi odličnosti vodenja

Moja življenjska zgodba je pustila pečat pri delu v poslovnem življenju. V vsem svojem dosedanjem delovanju sem si nabrala veliko izkušenj vodenja tako v času recesije in reševanja krize kot tudi v pogojih razvoja in rasti podjetja, nauki iz mladosti pa so mi pri tem bili v pomoč. Človek bi lahko dejal, da je že vse znanje osvojeno. Pa temu še zdaleč ni tako. Zavedam se spreminjajočega okolja in presenečenj, ki jih prinaša novo obdobje, s tem pa potrebe po iskanju novih rešitev, ki jih v dosedanjem času še nismo preizkusili.

Kljub temu lahko, glede na lastne izkušnje, strnem misli o ključnih vzvodih za uspešno delovanje vodij v pogojih, s katerimi nas preseneča nenehno spreminjajoče se okolje, v sledeče elemente:

- Znanje: da, znanje je pomembno, a ni dovolj. Poznamo veliko strokovnjakov, ki so odlični na svojem področju, pa niso vodje.
- Izkušnje: so koristne, saj pomagajo jasneje in hitreje prepoznavati spremembe v okolju, predvidevati posledice in se izogniti nevarnostim. Kljub temu izkušnje še niso dovolj.
- Inovativnost: je pomembna, a sama po sebi še ne zagotavlja uspeha. Poznate zgodbo o kravi, ki je kmetu dajala veliko mleka, potem pa kar naenkrat »presahnila«. Kmet je poiskal pomoč in svetovalci so mu predlagali inovativne rešitve od spremembe prostora (investicije) do barvanja krave na vijolično, vse dokler krava ni poginila. Kmet je ostal brez denarja, brez mleka in brez krave. Svetovalci pa so se čudili:»Pa ravno sedaj, ko imamo še toliko inovativnih idej...«
- Kakovost: da, kakovost izdelkov in storitev je pomembna, saj brez nje ni zadovoljnega kupca, ti pa so predpogoj za uspešno dolgoročno delovanje, vendar samo kakovost še ni garancija za uspeh.
- Motivacija: da, brez motivacije ni uspeha. Svet je poln presenečenj in brez motivacije se kaj hitro lahko zgodi, da nas težave prehitro razočarajo, pademo v depresijo in obupamo.
- Informiranje: da, informacije so nepogrešljiv vir delovanja vsakega vodje in poslovnega sistema kot celote. Brez ustreznega spremljanja dogajanja v notranjem in zunanjem okolju, obnašanja konkurence, izmenjave izkušenj v sorodnih dejavnostih, spremljanju sprememb obnašanja potrošnikov, okoljskih in drugih normativov, je uspeh podjetja lahko kratkotrajen. Informacije so nujno potreben, ne pa zadosten pogoj za uspeh.
- Pripravljenost na neuspeh: da, ni hvaležno, je pa koristno. Dejstvo je, da se vsi poskusi ne končajo vedno s pozitivnim izidom, zato je poraz veliko lažje preseči, če si na njega pripravljen. Vedno je dobro imeti pripravljen rezervni scenarij, ki predvideva rešitev v primeru nepričakovanega rezultata. Reakcijski čas za odziv je tako lahko mnogo krajši in učinkovitejši.
- Timsko delo: da, timsko delo je lahko ključ do uspeha. V množici posameznikov je vir nešteto znanj, idej, informacij, ki lahko združeni v celoto tvorijo odlično platformo za usmerjeno - ciljno delovanje v vseh pogojih in vseh okoliščinah. Posameznik zmore malo, skupina delujočih posameznikov veliko. Pred kratkim sem v National Geographic prebrala članek o mravljah, v katerem Deborah M Gordon, biologinja iz univerze Stanford pravi: »Mravlje niso pametne, kolonije mravelj pa so.« Kolonija rešuje težave, ki so za posamezne

mravlje nerešljive, kot je na primer iskanje najkrajše poti do najboljšega vira hrane, izbira delavk za posamezna opravila, obramba ozemlja pred sosedi. Kot posameznice so morda mravlje res videti kot neumna bitjeca, a v koloniji se hitro in učinkovito odzivajo na spremembe v okolju. Kdo bi si mislil, da nam tudi mravlje lahko dajo poduk.

Uspešen vodja mora torej znati združevati svoje lastne sposobnosti s sposobnostmi svojih sodelavcev, jih motivirati, povezovati in usmerjati s ciljem doseganja optimalnih poslovnih rezultatov. To lahko doseže predvsem s sodelovanjem, spoštovanjem in zavedanjem medsebojne odvisnosti (kot dirigent in orkester) in dopolnjevanja. Osebnostne lastnosti vodje lahko pri tem pomagajo, moje življenjske izkušnje tudi.

4 Finančna kriza in krizno vodenje

Odličnost vodenja je lažje udejanjati v obdobju gospodarske rasti, ko obstaja nezapolnjen prostor za tiste, z znanjem, inovativnimi idejami, kakovostnimi rešitvami, dobrimi marketinškimi prijemi, učinkovitim upravljanjem procesov. Vendar, ali je to v obdobju krize dovolj? Kljub vsem izkušnjam in prijetnim občutkom ob misli na uspešno prehojeno pot se sprašujem, kako delovati v obdobju recesije, ki je pred vrati.

Kot pravi Dubrovski, če gre za prehodni in sorazmerno kratkoročni neugoden odziv, potem bo negativne posledice mogoče zaježiti s kratkoročnim delovanjem pri izkoriščanju notranjih rezerv na področju likvidnosti (denarnega toka), zamaknjenih investicij, poostrelega nadzora nad stroški, selekcioniranjem razvojnih projektov, zmanjšanjem zaposlovanja za določen čas in pospešenimi upokojitvami, intenzivnejšimi prodajno-tržnimi projekti in podobno.

Če pa gre za pričakovani dolgoročnejši ali kar trajni vpliv, potem mora menedžment izvesti revolucionarne, korenite spremembe, kjer pa domača, kot tuja praksa kažeta na dve pomanjkljivosti:

- spremembe se izvajajo premalo radikalno, saj menedžment naleti na niz odporov udeležencev do sprememb, pa mu teh odporov ne uspe odpraviti,
- ali pa se radikalnih sprememb iz najrazličnejših vzrokov preprosto ne želi lotiti.

Velikokrat praksa kaže, da menedžerji metod revolucionarnih sprememb ne obvladajo, saj je izobraževalni sistem naravnani v stalni napredek in razvoj, na drugi strani pa praksa ni zahtevala ukrepanja v kriznih razmerah.

Na pojav krize se je potrebno pogosto odzvati s koncentracijo sredstev, selektivnim zniževanjem stroškov, diverzifikacijo, ki zaradi zasičenosti stare dejavnosti, omogoča vstop na nova obetavna področja, prenašanjem dejavnosti iz programov z nižjo dodano vrednostjo iz podjetja, kar omogoča osredotočanje le na najbolj donosne dejavnosti, trženjsko preusmeritvijo s sedanjih segmentov odjemalcev na nove, ki niso v procesu upadanja.

V takšnih pogojih je potrebo oblikovanje vodstva z najboljšimi kompetencami, z vizijo in širino, znanjem in izkušnjami, saj v pogojih, ko se poslovni tok obrne v negativno smer, ni prostora za povprečneže. Lahko si pomagamo z zunanjimi strokovnjaki, vendar je končni rezultat še vedno odvisen od zavzetosti in pravičnega delovanja notranje ekipe.

5 Zaključek

V svetu obstaja vrsta modelov vodenja, ki nam pomagajo pri našem vsakdanjem poslovnem delovanju in vodenju podjetij v smeri odličnosti. Vendar univerzalni sistem za vse čase in pogoje ne obstaja. Potrebno je upoštevati specifične zahteve določenega zunanjega in notranjega okolja, posebnosti posameznikov v njem in se tem različnostim nenehno prilagajati. Znano je reklo, da so sprememba edina stalnica v našem življenju, zato se moramo tega zavedati in se nanje pripravljati. Spremembe ni moč obvladovati, možno jih je le predvideti. Usmerjevalec sprememb vidi v spremembah priložnost. Le izkoristiti jih je potrebno. Kako, pa je umetnost posameznika, ki zna in zmore združiti osebne sposobnosti z močjo skupine vseh sodelujočih v procesu in spremeniti težave v priložnosti. Pri tem so lahko pretekli modeli in vzorci koristen, ne pa tudi zadosten pripomoček.