

# Prispevek za Gospodarski forum Pravne fakultete v Ljubljani

Laško, 1. oktober 2005

## **Od želja do dolžnosti**

Večina otrok natančno ve, kaj želi postati in kakšno je njihovo sanjsko delo. Seveda otroci izbirajo poklice, ki so zanje razumljivi in imajo jasno sporočilo, kakšna sta njihova vloga in položaj v družbi. Kasneje, ko se mladostnikov pogled na svet spremeni in ko išče pravo, lastno pot, postane izbira dosti težja. Posamezniki, ki so že od nekdaj vedeli, kaj želijo početi v življenju in so to tudi uresničili, so zelo redki. Vsi ostali morajo na trgu dela dokazati, da so vredni zaupanja in da imajo ideje, s katerimi bodo koristili podjetjem.

Dolžnost slehernega mladega človeka je, da ima idejo, kako spremeniti svet, ter ga narediti boljšega in prijaznejšega sebi in ostalim. Tudi v podjetjih je tako. Vsak zaposleni mora prispevati k boljšemu izdelku, storitvi ali k boljšemu delovnemu procesu, ki bo vplival na prejšnja dva. In prav mlad človek, ki je neobremenjen s pisanimi in nepisanimi pravili, lahko to doseže. Ima pa tudi bistveno več informacij in osnovnega znanja kot so ga imeli posamezniki pred desetimi ali celo več leti.

## **S pravimi informacijami do pravih odločitev**

Pridobivanje informacij ima zmeraj svojo ceno. Za podjetja to pomeni nakup drage tehnologije za zbiranje in analiziranje podatkov, pridobivanje najboljših kadrov ali informacij od zunanjih partnerjev, medtem ko za posameznika to pomeni vlaganje v lastni razvoj in ustrezno izobrazbo. Ta mu vsaj na začetku kariere služi kot odskočna deska v poslovni svet. Če se odloči za napačno izobrazbo, pomeni, da pri izbiri svojega poklica ali pri kandidiranju za določeno delovno mesto ne bo imel pravih informacij.

Dejstvo je, da živimo v obdobju informacij, v katerem ne uspevajo tisti, ki jih imajo največ, temveč tisti, ki jih znajo uporabiti. Z obvladovanjem informacij pa je tudi odločanje lažje. Odločanje o izbiri študija, prvi zaposlitvi, poslovnih potezah in tudi o prenehanju aktivne poslovne kariere. Odločanje pa pomeni tudi odgovornost. Odgovornost do sebe, sodelavcev, podjetja, lastnikov, okolice in poslovnih partnerjev. To pomeni, da smo odločitve sprejeli na podlagi zbranih informacij in da smo pripravljeni prevzeti odgovornost za svoja dejanja.

## **Sistemi se menjajo, ljudje ostajajo**

Slovenija je že skoraj 15 let v tržnem kapitalizmu, kar pomeni, da ste tudi današnji študentje okusili gospodarski sistem nekdanje Jugoslavije, ki je bil bolj ali manj zaprt. Prehod iz enega načina razmišljanja v drugega je mnogim podjetjem in tudi posameznikom povzročal obilo preglavic. Tisti, ki so še pravi čas spoznali nova pravila, da bo treba z manj zaposlenimi več in boljše delati, so preživeli. Ostali so ugašali na obroke in kar nekaj je takšnih sistemov, ki še danes životarijo in iščejo izhod iz krize.

Tudi v kriznih obdobjih je naloga managerjev, da skušajo kar največ iztržiti za svoje ključne javnosti. To so kupci izdelkov in storitev, lastniki, ki so v družbo vložili svoja sredstva, zaposleni, ki so dandanes skoraj edina konkurenčna prednost in lokalno okolje, v katerem je podjetje deluje. Kupci pričakujejo zmeraj boljše in "cenejše" izdelke, kar je ob vsej konkurenci in odprtosti trga popolnoma razumljivo. Lastniki so tisti, ki družbam nudijo sredstva za nadaljnji razvoj, zato pa zahtevajo ustrezne donose. Zaposleni pa so po mnenju mnogih strokovnjakov edina konkurenčna prednost, ki jo ima neka družba pred svojimi konkurenti. Podjetje lahko preseli proizvodnjo, kupi tehnologijo, celo drugo blagovno znamko, medtem ko ljudje ponavadi ostanejo. Ideja o gibljivosti kapitala, izdelkov storitev in ljudi med državami in kontinenti je tako le delno uresničljiva. Če imajo prvi trije že nekaj časa odprte vse poti, so ljudje tisti, ki niso gibljivi in prenosljivi v polnem pomenu. Posameznikov, ki so pripravljeni iti za delom, je v tem trenutku manj kot bi si mnogi želeli.

Z vstopom v EU je slovensko gospodarstvo še bolj odprto in podvrženo zunanjim gospodarskim, političnim in ostalim vplivom. Še bolj smo vpeti v globalno gospodarstvo in še bolj je pomembno, da hitro zaznamo in reagiramo na tržne spremembe. Hiter odziv pa zagotavljajo le dobro izobraženi posamezniki, ki so pripravljeni probleme sprejeti in reševati kot izzive. Trendi v gospodarstvu kažejo, da bo konkurenca vedno ostrejša, reakcijski čas za odločitve pa zmeraj krajši. To občutijo tudi managerji, ki imajo izredno malo časa, da lastnikom dokažejo, da so zaupanja vredni in da so sposobni plemenititi njihov denar. V multinacionalnih družbah imajo ponavadi na voljo pet kvartalov (pet trimesečij), v katerih se rezultati morajo pokazati, sicer jih lastniki menjajo.

## **Uspeh podjetja je posledica pravih odločitev managementa**

Uspeh ima zagotovo več obrazov, pa naj gre za poslovni, športni ali osebni uspeh. Dejstvo pa je, da je uspeh posameznika, skupine ali podjetja odvisen od pravih odločitev, v pravem trenutku. Managerji, ki dobro poznajo podjetje in njegovo okolje zagotovo lažje ocenijo, kakšni so dosegljivi poslovni cilji in kakšna so tveganja pri njihovem doseganju. Prav v slovenskem gospodarstvu mnogokrat opazamo, da si podjetja in njihova vodstva postavljajo premalo ambiciozne cilje. To pa pomeni, da podjetje in zaposleni niso dovolj motivirani, pa tudi odgovornost, ki so jo pripravljene sprejeti je manjša. Če vodstvo podjetja ostalim zaposlenim ne zna ali noče predstaviti trenutnega položaja in prihodnjih premikov na trgu, pa naj si bodo še tako nevarni, ne more pričakovati, da bodo zaposleni dali vse od sebe, da izpolnijo zastavljene cilje.

Ob razpadu nekdanjega jugoslovanskega trga so se bolj ali manj vsa slovenska podjetja soočila z izgubo svojega trga odjemalcev. Tisti, ki so se v hipu usmerili na evropske in ostale tuje trge ali se na drug način lotili prilagajanja spremembam, so v naslednjih nekaj letih preživeli in uspeli. To so vodstva lahko dosegla le z odločnimi koraki pri zmanjševanju delovne sile, povečanjem produktivnosti, iskanjem novih trgov, ipd. Vse te odločitve so bile v takratnem obdobju izredno nepriljubljene, vendar po drugi strani nujne.

Zagotovo so uspešni tisti managerji, ki so in še danes znajo jasno povedati, kakšne so nevarnosti iz okolja podjetja, kakšni morajo biti ukrepi, da bo podjetje tudi v prihodnje uspešno in nenazadnje kaj bodo od tega imele ključne javnosti podjetja, kot so zaposleni, kupci in delničarji. To pomeni, da mora vsak manager znati v pravem trenutku ključnim javnostim predstaviti cilje in vizijo podjetja.

## **Verjeti v nemogoče**

Pivovarstvo ima v Laškem izjemno tradicijo. Letos je Pivovarna Laško praznovala 180. obletnico obstoja, na kar smo vsi upravičeno ponosni. V teh letih se je pivovarna soočala z velikimi gospodarskimi in političnimi premiki. Pa vendar zmeraj smo našli skupen jezik z našimi kupci, lastniki, zaposlenimi in okoljem. Prvim smo zmeraj nudili kakovostne izdelke, drugim donos, oziroma 30 milijonov evrov dividend v zadnjem desetletju, zaposlenim socialno varnost in okolju razvoj kraja, slovenskega športa in kulture.

Pivovarna laško je v 180 letih zmeraj našla odgovore na tržne izzive. Nazadnje je združila največje slovenske proizvajalce pijač v Skupino Pivovarna Laško. V tej so sedaj zraven Pivovarne Laško še Radenska, Pivovarna Union, Fructal, Vital Mestinje in Jadranska pivovara. Pred dvajsetimi leti bi se večina kupcev, lastnikov, tudi zaposlenih, nasmehnilo ob trditvi, da bosta Laško in Union, zaradi želje po obstanku na trgu in nadaljnjem samostojnem razvoju, nekoč eno. Smrtna sovražnika, konkurenta, bi dejali. Mi smo verjeli. In tudi danes verjamemo, da na trgu preživijo samo tisti, ki so pripravljeni na izzive, imajo vizijo in jo tudi uresničujejo.

Za mnoge je preteklost nekaj romantičnega in neponovljivega, medtem ko je prihodnost negotova in nepredvidljiva. Pa vendar smo vedno bili in bomo razpeti med ti dve časovni dimenziji. Na eni strani izkušnja, na drugi izziv. Zmagovalci bodo tisti, ki znajo uporabiti dane informacije in si jih upajo uporabiti, da bi uspeli. Verjamem, da ste mladi tisti, ki ste sposobni sprejeti izzive, ki vam jih ponuja življenje. Prepričan sem, da imate dovolj idej, kako napraviti svet boljši in prijaznejši. Želim vam obilo poslovnih uspehov, zvestih kupcev in pravih poslovnih odločitev, na katere boste nekoč ponosni.

Tone Turnšek

## **O Pivovarni Laško in Tonetu Turnšku**

- Tone Turnšek se je zaposlil v Pivovarni Laško leta 1965.
- Vodenje družbe je prevzel leta 1981.
- Ob začetku njegovega prvega mandata je Pivovarna Laško letno proizvedla 700.000 hektolitrov piva. V začetku 90. let je z 1.350.000 hektolitri letne proizvodnje piva postala prva pivovarna v takratni Jugoslaviji. V zadnjem obdobju, ki ga je zaznamovalo uspešno združevanje slovenske industrije pijač, je pivovarna zrasla iz družbe z 1.200.000 hektolitri letne proizvodnje v skupino Pivovarno Laško, ki pokriva celoten segment piva, pitnih voda in osvežilnih pijač. Skupina letno proizvede več kot 5 milijonov hektolitrov pijač in sodi med pomembnejše proizvajalce pijač v regiji in EU.