

Če ga nimate,



ga začnite graditi še danes

»Kaj pa?« boste rekli. Ugled vašega podjetja, je odgovor. Pri njegovi gradnji se zavežite maratonu in ne šprintu, saj ga lahko hitro izgubite z eno samo napačno potezo.

Anja Žagar

Vraznih medijih in v medsebojnih pogovorih ljudi je veliko govora o zgodbah propadlih podjetij, svobodnih tajkunih (nekoč »uglednih« vodij uprav, menedžerjev, direktorjev), zgodbah o zlorabi zaposlenih in neplačevanju prispevkov zanje, o utaji davkov podjetij itd. Toda med vsemi tem negativnimi zgodbami se lesketajo tudi zgodbe nekaterih podjetij, ki so odlični zgledi, kako prave vrednote, premišljena strategija in etično ter odgovorno ravnanje uspešno premagujejo tudi najhujše gospodarsko zlo – recesijo. Pred časom sem imela priložnost sodelovati s podjetjem, ki je eno tistih, s katerim je bilo delati pravi užitek. Gre za visoko ugledno podjetje, ki svoj ugled gradi na zdravih in močnih temeljih. Ima dolgoletno tradicijo, je zanesljiv poslovni partner in zgleden delodajalec. Seveda, za medije povsem nezanimivo podjetje. In vendar eno tistih podjetij, ki v nas zaneti iskričo upanja, da vendarle ni vse tako slabo in brezupno, kot se nam zdi.

Uglednih podjetij v Sloveniji ni tako zelo malo, toda še vedno bistveno premalo, da bi lahko slovenski gospodarski prostor označili za uglednega. Naj v enem stavku razjasnim, kaj pravzaprav pomeni ugled podjetja. To je skupek percepcij, ki jih o njem imajo njegovi zaposleni, stranke, dobavitelji, mediji, deležniki, investitorji in poslovni partnerji. Pravijo, da je ugled podjetja kot srčni utrip; lahko je v določenem trenutku močnejši, v drugem šibkejši in vendar ključnega pomena za »življenje« podjetja. Kakšen je ugled vašega podjetja, postaja zelo pomemb-

no in v današnjih časih ključnega pomena, saj vsakdo dvakrat premisli, s katerim podjetjem bo in s katerim ne bo sodeloval.

Riba pri glavi smrdi

Prvi v vrsti, ki ustvarja negativno ali pozitivno percepcijo podjetja navzven in ustvarja ugled (kakaršenkoli že je), je vodstvo podjetja. Lahko je to lastnik, predsednik uprave, direktor ali vođa ter njegova načelnost, etičnost in vrednote. Pomembno je, da vodstvo razume oziroma pomaga opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja ter vrednote in strategijo njegovega poslovanja. Podjetje lahko le tako začne graditi svoj ugled navzven med kupci in poslovnimi partnerji. Če se vodstvo podjetja tega zaveda, je strah pred šibkim srčnim utripom oziroma slabim ugledom podjetja povsem odveč.

Zaposleni kot zrcalo ugleda

Naslednja zelo pomembna skupina, ki zrcali raven ugleda podjetja, so njegovi zaposleni. Svetovno znani podjetnik Richard Branson je v enem izmed svojih intervjujev dejal, da je v današnjem času nujno potrebno trdo delati na gradnji ugleda svojega podjetja in zaposlovati ljudi, ki niso zgolj dobri v tem, kar delajo, temveč bodo tudi dober obraz vašega podjetja, ter dodal: »Navsezadnje je blagovna znamka močna zgolj toliko, kot so močni njeni ljudje.« Ne samo to, kakšen kader zaposlujete, tudi to, kako odpuščate, je zrcalo ugleda vašega podjetja. Zrcali pa se tudi

Gradnja ugleda mora biti podzavestna

Podjetje Akrapovič je pred 24 leti ustanovil slovenski dirkač **Igor Akrapovič**, ki je za svojo podjetniško zgodbo med drugim leta 2004 prejel tudi naslov Podjetnik leta. Podjetje Akrapovič je v svetu priznано kot zelo inovativno in visokotehnološko podjetje, saj pri oblikovanju izpušnih sistemov uporabljajo najnovejšo tehnologijo in visokokakovostne materiale. Njihov oddelek za raziskave in razvoj za področje dirkanja sodeluje z več deset zmagovalnimi dirkaškimi ekipami, laskave zmagovalne naslove z izpušnimi sistemi Akrapovič pa je doseglo že več kot 80 svetovnih prvakov. Tudi pri njih se lahko pohvalijo z mnogimi prestižnimi domačimi in tujimi nagradami in priznanji za njihove izdelke in inovativne pristope. Vrednote podjetja so poštenost, delavnost in odnos do soljudi. V podjetju se dobro zavedajo pomena družbene odgovornosti do zaposlenih, ki so ključni za uspešen poslovni razvoj. S certifikatom Družini prijazno podjetje pa so tako še korak bližje cilju, da za svoje zaposlene ustvarijo zdravo okolje ter jim omogočijo uspešno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Kako na ugled gledajo in kako ga gradijo, nam je povedal **Uroš Rosa**, izvršni direktor podjetja.

Kako pomemben je ugled za podjetje?

Ugled podjetja je eden izmed ključnih elementov, ki zaznamujejo delovanje podjetja v širšem in ožjem okolju. Gradnja ugleda podjetja ne sme biti načrtovano, ampak podzavestno dejanje, kar se kaže z odkritim in pozitivnim odnosom podjetja do zaposlenih in okolja, v katerem deluje. Podjetje si mora s svojimi produkti, rezultati in odnosi z vsemi deležniki prizadevati za pravičnost, tako da dosega najboljše rezultate in rešitve ter skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, partnerjev in kupcev.

Ali se v podjetju zavedate svojega ugleda na trgu in ali je ta drugačen doma kot v tujini?

Zavedamo se ugleda podjetja, ki je velik in povezan s kakovostjo izdelkov ter s samim delovanjem podjetja in blagovno znamko Akrapovič. Ugled podjetja je podoben doma in v tujini, razlike so opazne predvsem v tem, da ugled v tujini veliko bolj temelji na produktih in blagovni znamki, v Sloveniji pa poleg tega tudi na odnosu do okolja in na zaposlenih.

Kaj svetujete podjetjem?

Podjetjem bi svetoval, naj delujejo pozitivno, cenijo naj svoje zaposlene in razvijajo izdelke, usmerjene k odličnosti. Naj ne pozabijo na odnos do okolja, v katerem delujejo. Ugleda naj ne načrtujejo. Ugled je kratko- in dolgoročno pomemben za uspeh podjetja, tako pri prodaji izdelkov, pridobivanju partnerjev in zaposlenih kot tudi pri samem delovanju. Seveda je treba trdo delati in ne počivati na lorikah.



Uroš Rosa

Kaj spodbuja ugled podjetja:

- ✓ kakovost vašega izdelka ali storitve,
- ✓ pozitivna priporočila in mnenja vaših kupcev,
- ✓ izbira kakovostnih poslovnih partnerjev in dobaviteljev ter vaš spoštljiv odnos do njih,
- ✓ sposobnost nenehnega razvoja,
- ✓ sposobnost zaposlovanja, izobraževanja in zadrževanja talentiranih ljudi v podjetju,
- ✓ visoka stopnja družbene odgovornosti,
- ✓ javna transparentnost podatkov o delovanju podjetja.

Kaj uničuje ugled podjetja:

- ✗ negativne izkušnje kupcev,
- ✗ plačilna nedisciplina,
- ✗ pomanjkanje hitre odzivnosti na reklamacije,
- ✗ finančne nepravilnosti in manipulacije,
- ✗ neustrezni in brezosebni odzivi vodstva podjetja na aktualno dogajanje v in izven podjetja,
- ✗ slaba preglednost podatkov o delovanju podjetja,
- ✗ neetično in neodgovorno vedenje vodstva do zaposlenih,
- ✗ nesposobnost opravičila v primeru storjene napake.



usposobljenost vašega kadra ter investicija v njihovo izobraževanje in usposabljanje za delo v vašem podjetju.

Kamen na kamen palača

Ugotovili smo torej, da tako delovanje vodstva kot vedenje zaposlenih vpliva na ugled podjetja. Velik vpliv nanj pa imajo tudi vaši kupci. Namreč slednji lahko z dobro izkušnjo z vami okrepijo ugled vašega podjetja na trgu. Kako? Pa pogledjmo! Vse več kupcev se odloča za nakup določenega izdelka ali storitve tudi na podlagi javnega ugleda ponudnika (podjetja). Zanima jih, kdo je podjetje, ki stoji za določenim izdelkom ali storitvijo, in kakšen ugled ima na trgu, saj ugled podjetja na nek način zanj predstavlja garancijo za kakovost izdelka ali storitve. Glede na to, da je v današnjem času na tisoče različnih ponudnikov enakega ali sorodnega izdelka/storitve, je ugled podjetja lahko mnogokrat odločilni faktor, ki vas bo razlikoval od množične konkurence.

Kupci želijo »financirati« le ugledne

Že lep čas vemo, da kupci niso več tako nevedni oziroma spontani, kot je bilo to pred leti. Danes se vsa podjetja soočajo s t. i. pametnimi kupci. Ne samo, da ti vedo veliko o vaših izdelkih ali storitvah, vse bolj jih zanima, kje in na kakšen način je bil vaš izdelek narejen, kako ravnate z zaposlenimi in kakšno je okoljevarstveno zavedanje podjetja. Za njih postaja vse bolj pomembno, kam gre njihov denar in kaj z nakupom določenega izdelka ali storitve »financirajo«. Na trgu se namreč že dogaja, da kupci zavračajo nakup izdelka ali storitve, če ima podjetje, ki ustvarja ta izdelek ali storitev, slab ugled na trgu. Več kot 80 %, kar ljudje govorijo, naj bo to od ust do ust ali pisna priporočila in mnenja strank, določa vaš ugled. To je razlog, da morate paziti na svoj ugled in poskrbeti za svoje kupce, da bodo pri vas doživeli nepozabno nakupno izkušnjo, o kateri bodo radi govorili naokoli. Res, da dober glas seže v deveto vas, vendar slab žal še dlje.

Potrebno bo zavihati rokave

Po svetu ima ugled podjetja v tem trenutku mnogo večji pomen kot v Sloveniji, čeprav se bomo morali tudi pri nas bolj

posvetiti omenjenemu kriteriju kot temelju za gradnjo zdravega gospodarskega okolja. Tudi družbena odgovornost in javna preglednost poslovanja podjetij postajata odločilna kriterija pri nakupnih odločitvah ljudi. Če poslušate mednarodno in so vaši kupci pretežno tujci, je omenjena trditev za vas mantra, ki jo morate ponavljati vsak dan in jo brezpogojno uresničevati. Namreč več kot 50 % kupcev v tujini pri nakupu preverja, kakšno je podjetje, ki izdelek proizvaja, ter ali je proizvajalec oziroma ponudnik okoljevarstveno naravnano in družbeno odgovorno podjetje.

Oprostite, naredili smo napako

Zagotovo poznate pregovor »kakor pridobljeno, tako izgubljen«, toda pri gradnji ugleda lahko rečemo »kakor pridobljeno, še hitreje izgubljeno«, in to lahko tudi s samo eno napačno potezo. Ponovna pridobitev ugleda ni ne lahka niti ni možna iz danes na jutri. Dejstvo je, da je ponovna gradnja ugleda za podjetje bistveno težji proces kot njegova začetna izgradnja. Ponovna izgradnja ugleda po nekaterih raziskavah lahko traja celo od 3 do 4 leta in je šestkrat težja kot začetna gradnja. Toda kljub vsemu je temelj za ponovni vzpon spoznanje, kje ga je podjetje polomilo, ter sposobnost javnega priznanja in opravičila. To je namreč štartna točka, iz katere lahko zavihate rokave in se ponovno lotite izgradnje ugleda vašega podjetja.

Naj na kratko povzamem, kaj torej sestavlja dober ugled podjetja. Sestavljajo ga etičnost in zaupanja vredno poslovanje podjetja, skrbno izbrani, talentirani in ustrezno usposobljeni zaposleni, finančna stabilnost, inovativno vodstvo z vizijo podjetja, socialna odgovornost s podpiranjem dobrodelnih projektov, jasna usmerjenost v kupca in njegove potrebe, kakovost, zanesljivost in čustvena inteligenca podjetja. Nekaj takšnih, zbranih na enem mestu, lahko najdemo na lestvici 50 veličastnih v letu 2014 po izboru največje globalne bonitetne hiše Dun & Bradstreet in slovenske bonitetne hiše i. d. o. o., vendar bi si zagotovo vsi skupaj želeli še več takšnih podjetij v Sloveniji.

Kakšno korist ima ugled za podjetje?

Dejstvo je, da gradnja ugleda ni enostavna, toda prednosti, ki izhajajo iz njega, so neprecenljive. Kot visoko ugledno podjetje si lažje privoščite višje izhodiščne cene za vaše izdelke in

O uspešnih zgodbah se premalo govori

Lumar je vodilni slovenski proizvajalec nizkoenergijskih in pasivnih montažnih objektov, ki je s svojimi inovativnimi in okolju prijaznimi rešitvami prisoten tako v Sloveniji kot tujini. Filozofija podjetja Lumar pravi, da živeti najbolje danes ne pomeni le udobno in prijetno počutje posameznika v hiši, ampak predstavlja tudi celovit in odgovoren odnos do okolja, v katerem vsi skupaj delujemo in živimo. Pri uresničevanju njihove filozofije jim pomagajo več kot 20-letna tradicija, bogate izkušnje in nenehna usmerjenost k inovativnosti in razvoju. Pri svojem delu zagovarjajo visoko kakovost in od nje ne odstopajo, kar potrjujejo tudi številni tuji in domači certifikati ter nagrade, ki so jih prejeli. Pri gradnji svoje blagovne znamke in posledično tudi ugleda podjetja pa se zavedajo pomembnosti visoko izobražene in motivirane ekipe strokovnjakov in stalnega izobraževanja zaposlenih.

Poglejmo, kaj pravijo v podjetju Lumar o ugledu njihovega podjetja, kako so si ga zgradili in kaj ga sestavlja.

Kakšno je vaše mnenje glede pomembnosti gradnje ugleda za podjetje?

Vsako podjetje se s svojimi aktivnostmi trudi zgraditi pozitivno podobo podjetja, saj ima ugled pomembno vlogo pri delovanju in dolgoročno uspešnosti podjetja. Pri tem so ena podjetja uspešna, druga nekoliko manj. Pri gradnji ugleda se je potrebno zavedati, da nanj vplivajo odnosi z vsemi deležniki podjetja, zato je potrebno graditi čim močnejše odnose tako s kupci, zaposlenimi, partnerji in s širšo okolico, v kateri podjetje deluje.

Kaj bi svetovali podjetjem glede pomembnosti njihovega ugleda?

Z gradnjo ugleda in posledično močne blagovne znamke morajo podjetja začeti pri vrhu. Vodstvo je tisto, ki z zastavljeno strategijo, filozofijo in vizijo ter zgledom oblikuje kulturo delovanja podjetja, s katero samo in vsi sodelujoči sooblikujejo dolgoročni ugled v javnosti.

Kaj ga po vašem mnenju sestavlja in kakšno vlogo ima za uspeh podjetja na dolgi rok?

Pri gradnji ugleda se je potrebno zavedati tudi, da gre za dolgoročen proces. Leta in leta traja, da podjetje uspe zgraditi dobre in močne odnose z vsemi skupinami deležnikov. Na drugi strani pa je potreben samo en dogodek, da se zgrajeni odnosi in ugled podjetja uničijo.

Se v vašem podjetju zavedate ugleda vašega podjetja na trgu in kakšno vlogo pri gradnji ugleda imajo priznanja in nagrade, ki jih prejema vaše podjetje?

Marko Lukić



V podjetju Lumar se pomena ugleda zavedamo, zato iz dneva v dan posvečamo pozornost različnim segmentom našega poslovanja in delovanja. V panogi, v kateri delujemo, je prav ugled in pozitivno zaznavanje ljudi še toliko pomembnejše, saj gre pri nakupu hiše za enkratno življenjsko naložbo večine kupcev. Zato je potrebno biti odgovoren, verodostojen in zaupanja vreden. Vse omenjeno sporočamo z našim odnosom do strank, kakovostjo izvedbe, izvedenimi referenčnimi objekti, bonitetami ter certifikati in nagradami. Ob vseh naših aktivnostih, ki sooblikujejo naš ugled, imajo prejeta priznanja in nagrade zagotovo pomembno dodano vrednost pri gradnji celotnega ugleda podjetja. Lumar je edini slovenski proizvajalec montažnih objektov, ki je v zadnjih letih prejel toliko različnih priznanj in nagrad za uspešno poslovanje in vodenje podjetja, svojo tehnološko naprednost, arhitekturno zasnovano in kakovostno izvedbo, ki se odraža v energetske učinkovitosti objektov in varčnosti. Prejeta priznanja in nagrade so med drugim velika razlikovalna prednost podjetja pred ostalimi slovenskimi proizvajalci.

Kakšno je vaše mnenje glede števila uglednih podjetij v Sloveniji? Jih je veliko, premalo?

V Sloveniji premoremo kar nekaj uglednih podjetij, ki so uspešna tudi v tujini. Verjamemo, da imamo uspešnih zgodb še več, ki pa jih ne poznamo, saj se o njih premalo govori. Predstavitev takšnih zgodb bi pozitivno vplivala na delovanje in samozavest celotne družbe. Slovenci smo namreč enako dobri ali celo boljši kot konkurenčna podjetja v panogah, kjer se pojavljamo.

storitve. Kupci vas bodo preferirali pred konkurenco, ker vam zaupajo. Vzbudili boste večje zanimanje visoko kakovostnega in talentiranega kadra za zaposlovanje in poslovni partnerji bodo čutili večje zaupanje in zanesljivost pri sodelovanju z vami. Ugled podjetja ni tako neviden, kot se mnogim podjetjem zdi. Ameriški ekonomist in svetovalec v mnogih podjetjih Alan Greenspan je nedavno v enem izmed intervjujev dejal: »V dana-

šnjem svetu, kjer ideje vse bolj izpodrivajo fizično proizvodnjo pri ustvarjanju ekonomske vrednosti, postaja tekmovanje za ugled vse bolj pomembna gonilna sila, ki poganja naše gospodarstvo naprej.« Dejstvo je namreč, da po nekaterih raziskavah ugled podjetja vpliva na kar dve tretjini tržne vrednosti podjetja. Razmislite torej - se vam ugled podjetja še vedno zdi nepomemben? ■