

Uvod ali razvoj višje vrednosti končnega izdelka

Borut Potočnik

BPMC d.o.o.

t: 01 426 76 00

e: borut.potocnik@bpmc.si

www.bpmc.si

Ujemimo večjo vrednost z malo drugačnim pogledom. Kje so priložnosti za ustvarjanje višje vrednosti tako končnega produkta kot pozicije v dobavni verigi?

Iskanje višje vrednosti s stroškovno konkurenčnostjo tistega, kar delajo vsi, prinaša nekaj odstotnih točk vrednosti. Pravo vrednost pa ustvarimo, ko izstopimo iz konkurenčnih krogov. To pomeni preprosto, da ustvarimo nekaj, kar pomeni kupcem toliko več, da so pripravljeni za to plačati. Tu seveda ne govorimo le o odličnih fizičnih lastnostih izdelka, temveč tudi nečem, kar je zraven – bodisi storitev, dizajn, novost ali čustvena želja, brand. To velja tako za končni izdelek kot za sodelovanje znotraj dobavne verige.

Pohištvena industrija oziroma končni izdelek iz lesa iz Slovenije ima verjetno precej velik potencial na svetovnem trgu, ki je še precej neizkoriščen. Z ene strani je to branding evropskega 'craftsmanship' (obrnega) izdelka, ki v drugih sektorjih že precej napreduje, v splošnem pa na svetovnih trgih dosega najvišje cene. Z druge strani je to potencial moderne organizacije podjetja, ki angažira več kot le pridne roke, in tvorno povezovanje znotraj dobavnih verig, ki tudi že precej uspešno nadomestja običajen transakcijski kupoprodajni odnos.

Produktivnost. Kje prinaša pravo vrednost?

Začnimo z dvojnimi pogledom na produktivnost. Produktivnost razumemo običajno kot razmerje med rezultatom in vloženim delom. Avtomatiziramo, izobražujemo, merimo prisotnost in opazujemo, kako hitro se obrnejo zaposleni. V sedanjem trenutku nam to morda res nekaj prinese, naslednji mesec ali leto bo videti nekaj odstotkov več uspeha. Na dolgi rok pa to ne pomeni prav dosti, včasih je vpliv celo negativen. Zakaj je tako? Svet se ves čas razvija. Razvojna komponenta je bila pred 50 leti manj pomembna, podjetje je lahko delovalo na isti način precej let. Danes je razvoj hitrejši in le redka podjetja to vzamejo dovolj resno ter se s svojim razvojem ukvarjajo ves čas – torej gradijo produktivnost najprej iz svojega razvoja in šele potem iz rednega poslovanja. Produktivnost se namreč meri v dodani vrednosti na zaposlenega in tisti, ki uporabljajo glave svojih zaposlenih za svoj razvoj namesto za pritrjevanje, imajo prav gotovo večjo. Vse več takšnih podjetij je tudi pri nas.

Kje je PRODUKTIVNOST?

NEKOČ

80 % rutina

20 % »izjemno« razmišljanje

- disciplina
- kontrola
- tempo
- hierarhija

DANES

20 % rutina

80 % razmišljanje

- cilji
- inovativnost
- iznajdljivost
- skupine

Nekoč je bilo redno delo nekaj običajnega in razvoj podjetja nekaj posebnega. Danes je razvoj podjetja nekaj običajnega in redno delo je le posledica tega. Če torej merimo produktivnost ustvarjanja nove vrednosti, smo povsem logično na pravi poti. Če pa merimo produktivnost rednega dela, nam ne daje pravega podatka za usmeritev.

Kaj pa razvijamo?

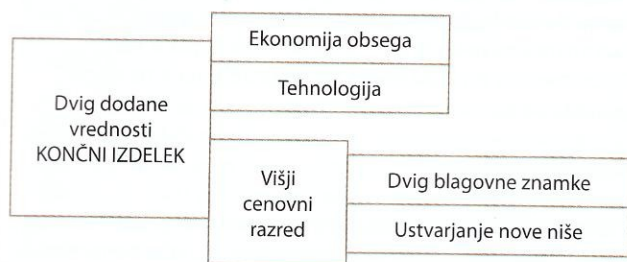
Bistven pogled je na tisto, kar razvijamo. Če govorimo o višji dodani vrednosti, razvijamo svoj položaj. Pri končnem produktu gremo lahko v dve smeri – v ekonomijo obsega ali v gradnjo blagovne znamke in višje cenovne razrede. Ultimativni in vedno dosegljiv cilj je izstop iz konkurenčnega boja z osvojitvijo vodstvenega položaja v tržni niši ali pa ustvarjanjem nove niše, kjer pot lahko vodi vse do luksuza.

Pri poziciji znotraj dobavne verige je to malo drugače, tam seveda običajno ni luksuza, eden najpogostejših načinov je prevzemanje iniciativ sorazvoja. Sorazvoj s kupcem je že nekaj običajnega in zato ni dovolj, prevzem iniciative sorazvoja pa je tisti, ki prinese novo vrednost. V vodenju sorazvoja je precej priložnosti za unikatno preddnost.

V lesni oziroma pohištveni industriji imamo na voljo dve poti. Prva vodi proti prepoznavni, dražji blagovni znamki, druga pa je ustvarjanje nove tržne niše.

Končni izdelek – višja blagovna znamka

Pri ustvarjanju prepoznavne, višje blagovne znamke se moramo najprej odločiti, kaj bo predstavljala, oziroma kakšna zgodba stoji za njo. Kot primer si najlažje predstavljamo ustvarjanje blagovne znamke, ki bo namenjena kupcem zunaj Evrope in bo predstavljala izdelek tradicionalne evropske obrti. Poleg visokih evropskih tekstilnih in avtomobilskih blagovnih znamk, ki se po vsem svetu prodajajo precej bolje kot katerekoli druge, se je v zadnjih letih pojavilo vse več blagovnih znamk drugih sektorjev, ki se sklicujejo na evropsko obrtno tradicijo. Dokazano je, da je ta evropska obrtna zgodba predmet precej velikega zanimanja na ostalih kontinentih pri kupcih, ki si želijo nekaj, kar ima poleg uporabne še neko drugo večjo vrednost, ki so jo kupci pripravljeni plačati več, včasih precej več. Večina evropskega luksuza se predstavlja na ta način. Na različnih sejmi vse pogostejše vidimo napise »European handcraft«, čeprav gre za maloserijski industrijski izdelek večje kakovosti, natančnosti in predvsem dizajna. Na tem primeru nam je precej jasno, kakšno zgodbo, ki stoji za izdelkom, smo si zamislili in kako bomo tak izdelek predstavili ter katere lastnosti bomo poudarili. Ta kanal evropskega obrtnega izdelka je zelo primeren za marsikateri slovenski izdelek in še toliko primernejši za izdelke pohištvene industrije, saj ne zahteva masovne proizvodnje, temveč opravičuje vrednost maloserijske ali še bolj unikatne. V tem primeru se jasno vidi, da bo zgodba stala v ospredju, pred izdelkom. Če smo se primeroma odločili za to zgodbo evropske obrtne tradicije, nadalje precej lažje izberemo segment svojih kupcev in potem na osnovi tega še poti do njih. Ustvarjanje blagovne znamke na osnovi te zgodbe nas seveda usmerja predvsem na druge kontinente. Ustvarjanje višje blagovne znamke na lokalnem (evropskem) trgu pa mora nositi drugačna zgodba. Primer bi lahko bil iz domene trajnosti, statusne simbolike novih generacij in podobno.



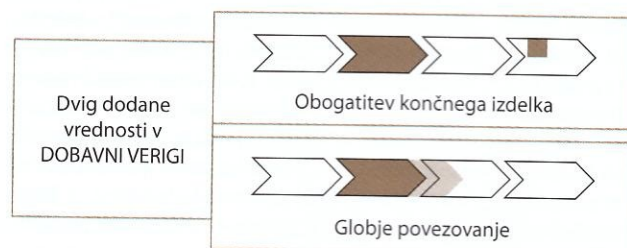
Končni izdelek – nova tržna niša

Ustvarjanje nove tržne niše temelji na nečem, česar še ni. Proizvajalci s svojega gledišča tukaj takoj ne vidijo nečesa novega, saj se orientirajo po tistem, kar že delajo, in iščejo znotraj tega drobne izboljšave. Korak do nečesa novega pa je dostikrat bližje, kot si predstavljamo. Ker je percepcija kupca pomembnejša od fizike izdelka, potreben korak dostikrat sploh ne zahteva inovativne spremembe izdelka, temveč le nek servis, združitev z neko storitvijo, kot tega ne počne še nihče, ali pa z neko čustveno zgodbo, nekimi dožitvi ob pridobitvi in uporabi izdelka. Precej ponudnikov izdelkov je ustvarilo nove tržne niše prav takrat, ko so vsi konkurenti začeli vključevati v izdelek neko fizično ali finančno storitev, ti ponudniki pa jim niso sledili in so se spomnili nove.

O oblikovanju nove tržne niše seveda ne moremo najti literature ali primerov, saj jih še ni. Do nje vodi le preprosto, najpreprostejše razmišljanje, najbolje v dialogu z izkušenimi, a nepovezanimi osebami. Pri ustvarjanju nove niše pa moramo vendarle upoštevati nekaj pravil. Prvo je, da ne sprašujemo kupcev, kaj si želijo. Želijo si le tisto, kar že poznajo, in največ, kar bomo dobili, bo neka primerjava konkurence. Drugo pravilo je, da kupce učimo, saj smo prvi. V primerih mode je to lahko celo življenjski stil, v tehničnih pa uporabnost – tudi na primer kombinacije naše storitve. Kot vodilni postavljamo pravila, če hočemo tudi nove standarde. Tretje pravilo je, da se ne ukvarjamo s konkurenco, temveč le raziskujemo, kaj je še mogoče. Možnost za oblikovanje novih niš imajo prav vsi, sicer svet ne bi bil tam, kjer je.

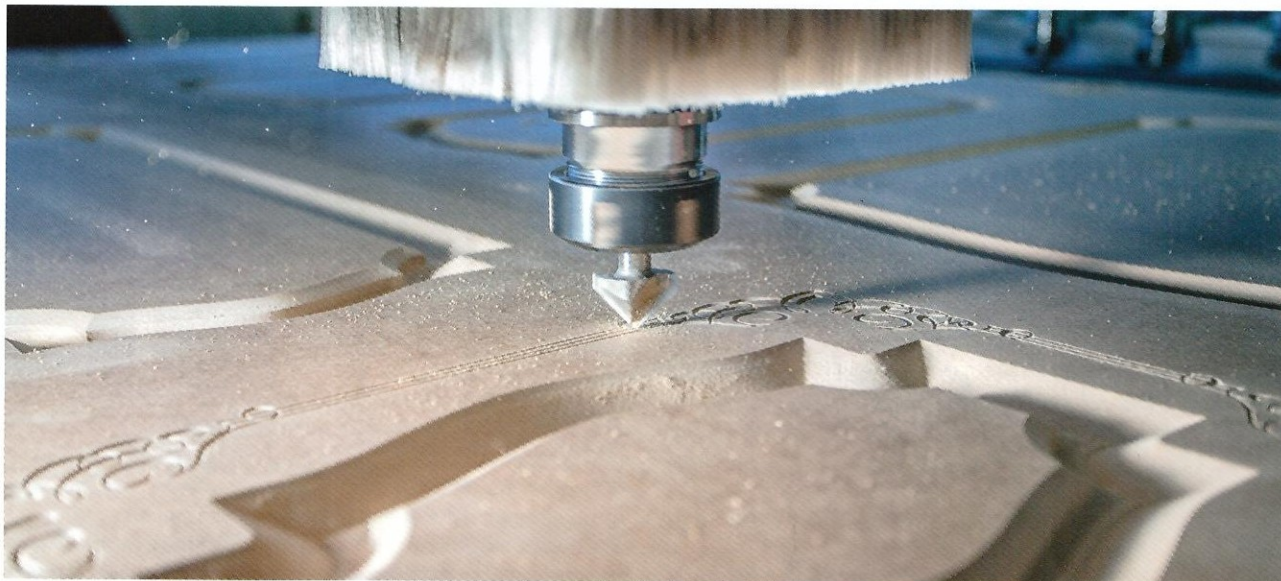
Dobavna veriga

Najpogostejši odgovor podjetij, ki so umeščena v dobavno verigo in nimajo direktnega stika s končnim kupcem na vprašanje, zakaj ne dvignejo svoje dodane vrednosti, je, da nimajo dovolj denarja. Ko vprašamo tiste, ki jim je že uspelo, pa povedo, da so imeli idejo in voljo, denarja pa ne.



Osnovni pogoj za položaj znotraj verige je raven kakovosti in poslovne odličnosti. S temi parametri konkurirajo vsi vzporedni konkurenti. Za določen čas pridobi prednost konkurent, ki si zagotovi neko tehnološko rešitev zmanjšanja stroškov, v najboljšem primeru patent.

Trajnejšo prednost in tudi večjo vrednost svojega izdelka v verigi pa dosežemo s pogledom po verigi naprej. V splošnem sta to dve poti. Prva je končni izdelek. V svoji fazi dodamo nekaj, kar bo končni kupec sprejel kot dodatno prednost izdelka. Tukaj se lahko celo dogovorimo z izdelovalcem končnega izdelka za co-branding – soznamčenje, kar nam prinese večji delež. V hipotetično najpreprostejšem ilustrativnem primeru lesa bi to lahko bil na primer nek poseben ali na poseben način obdelan in pripravljen les. Pri oblikovanju te poti moramo računati, da bo končni izdelek drugačen, nekaj dražji in bo moral to znati vnovčiti tudi končni člen v verigi v svoji ponudbi. Pri tem mu lahko seveda pomagamo, korist bo za oba. Druga pot pa je sprememba poslovnega modela proti našemu kupcu. Poleg osnovnega izdelka ponudimo temu kupcu nekaj, kar olajša njegovo delo. To je lahko neka dodatna tehnološka faza, še bolj pa karkoli, kar ni neposredno povezano z izdelkom. Neko nalogo, ki jo lahko opravljamo ceneje kot kupec, opravljamo namesto kupca. Če imamo več kupcev, bomo to nalogo brez dvoma lahko opravljali optimalneje. Tukaj se naš del dodane vrednosti logično poveča.



Evropska obrtna zgodba je predmet precej velikega zanimanja pri kupcih na ostalih kontinentih. Foto: Stanislav Lazarev/Shutterstock.

V obeh primerih ne začnemo razmišljati znotraj svoje faze, temveč moramo nepristransko opazovati celotno verigo in poiskati svojo razširjeno vlogo.

Tretja pot je sestavljena iz obeh prvih. To je organsko povezovanje razvoja znotraj verige. Sorazvoj v skrajnem primeru predstavlja mešane razvojne ekipe, katerih cilji niso povezani z matičnim podjetjem, temveč s končnim kupcem. Tak sorazvoj je izjemno uspešen, saj se glave ne usmerjajo v zadovoljitev svojega nadrejenega ali svojega kupca, temveč vse skupaj v končnega kupca. Sorazvoj je povezan s precejšnjo transparentnostjo poslovanja, v skrajni točki člani razvojnih ekip niti ne razmišljajo o tem, v katerem od podjetij so zaposleni. V teoriji se ta način povezovanja imenuje vested.

Doseganje višje dodane vrednosti s sorazvojem za podjetja znotraj dobavne verige je nerazdružljivo povezano z notranjim razvojem podjetja samega. S hierarhično organizacijo, kjer ljudje vestno opravljajo le svoj posel, se pač ne moremo proaktivno povezovati v verigah.

Kako se lotevamo iskanja večje vrednosti

Eno najuporabnejših pomagala ali orodij v fazi iskanja je poslovno modeliranje, saj je ravno poslovni model tisto, kar postavljamo na novo.

Začnemo pri kupcu, bolje rečeno, pri segmentu med seboj podobnih kupcev. Opazujemo okolje točke, kjer vstopi h kupcu naš izdelek, in smisel njegovega podjetja. Z druge strani drzno pomislimo, kaj lahko še naredimo zanj. Ta razmišljanja so dokaj neuspešna, dokler v pogovor ne povabimo neobremenjenih, po možnosti izkušenih sogovornikov, saj se sicer vrtimo v krogih trenutnih rešitev, tehnologij in odpora proti spremembam. Odločitev na koncu bo itak naša.

Na ta način smo opredelili segment kupcev in novo ponujeno vrednost. Naslednji korak je opredelitev preostalih elementov poslovnega modela – najprej navzven proti kupcu in nato še

navznoter k nam, nazaj po procesu ustvarjanja te nove vrednosti. Na tej strani je zelo pomemben del odločanje o korenskih aktivnostih z največjo vrednostjo in vložkom kreativnosti, ki jih moramo izvajati sami in z outsourcingom ali še bolje – principom vested.

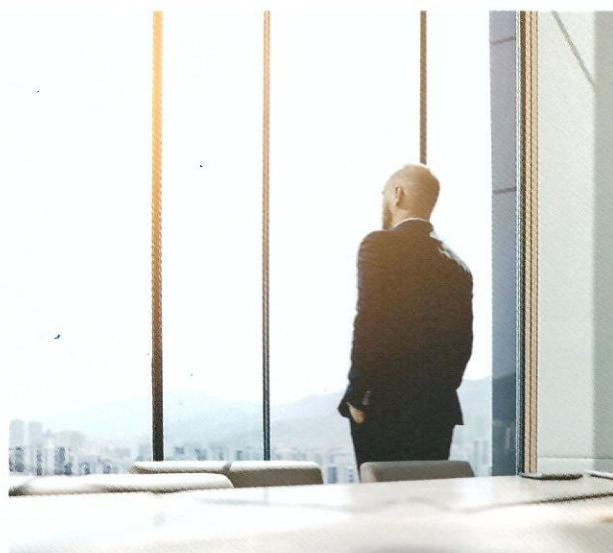
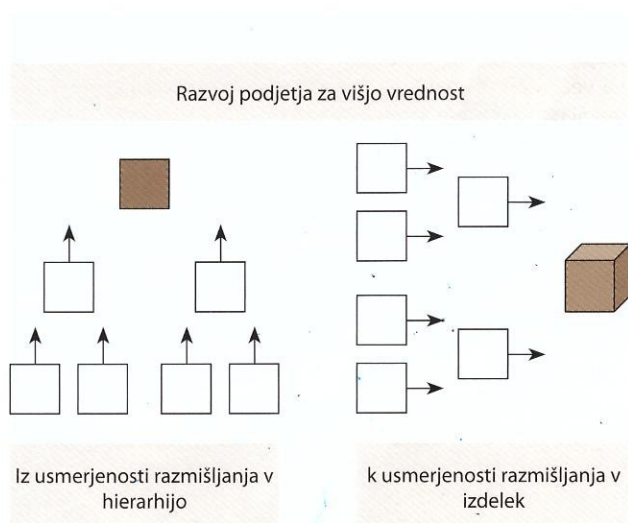
Poslovno modeliranje je kot rečeno zgolj pomagalo. Bistven faktor uspešnega iskanja večje vrednosti je neobremenjeno razmišljanje, lasten zunanji pogled, kombiniran z zunanjim pogledom nepovezanih izkušenih ljudi, za katere je bolje, da niso iz iste panoge, saj ne bodo obremenjeni z dotedanjim načinom dela, dobro pa seveda je, da poznajo razvoj kakšnih uspešnih poslovnih modelov drugih panog. Dosedanji dosežki, tehnologije in investicije naj nam služijo le kot osnova za korak naprej in ne kot omejitve.

Razvoj podjetja

Razvoj podjetja na višji ravni – tako tehnološko kot z vidika konkurenčne pozicije v niši – je v največji meri odvisen od angažmaja razmišljanja sodelavcev. V nasprotnem primeru začnemo zaostajati, čeprav imamo vrhunsko tehnologijo, optimalne procese in dobre kupce. Razvoj podjetja pomeni namreč ravno razvoj teh treh komponent, o katerih pa vedo največ vodstvo in ostali sodelavci. Razvoj podjetja je torej odvisen od razmišljanja vseh možganov skupaj v prave smeri.

Ljudje v podjetju naj se ukvarjajo z razmišljanjem o tem, kar delajo, in ne o tem, kaj misli njihov šef. Obrnimo pozornost svojih ljudi v to, kar delajo, namesto da gledajo šefa. Hierarhične strukture so bile dobre v časih neskončno ponavljajočih rutin, ko sta bili pomembni le disciplina in natančnost. Takrat je delavca moralo res bolj zanimati, kako ga vidi njegov šef, ki je vedel vse, kot pa lastnosti izdelka – saj se je pred šefom izkazoval s pridnostjo, lastnosti izdelka pa ni bilo treba spreminjati, tudi kakovost je bila zagotovljena z všечnostjo šefu.

Danes je precej drugače. Tudi velikoserijskega izdelka delavec ne obvladuje več ročno. Za zagotavljanje kakovosti imata nje-



Namesto navzgor v nadrejene naj zaposleni gledajo proti cilju procesa in kupcu na koncu. Foto: GaudiLab/Shutterstock.

govo razmišljanje in sodelovanje lahko precejšen pomen. V podjetjih vse bolj prevladujejo enkratne naloge, ki so bile nekoč le izjemne, zato je precej pomembnejše, da se zaposleni ukvarja s čim boljše rešitvijo kot z všečnostjo šefu. Upoštevajmo tudi to, da v maloserijskem delu, obvladovanju kompleksnih operacij, ki niso rutina, in različnih projektih podrejeni obvladujejo vse več mikro operativnega znanja, šef pa vse manj. Če podrejenega uspešno angažirati kot soustvarjalca in ne kot izvajalca šefove volje, pridobimo veliko. Obrnimo organizacijsko piramido za 90 stopinj v desno – namesto navzgor v nadrejene naj zaposleni gledajo proti cilju procesa in kupcu na koncu. Obrat je precej enostavnejši, kot se zdi. Zaposleni se bodo z veseljem in zagnanostjo vključili v stalno razmišljanje o kupcu in optimizaciji dela, ki ga izvajajo. Najtežji del naloge, ki ga pokaže praksa, je izključevanje egoističnih nagibov vodstvene strukture.

Ta 90-stopinjski obrat dosežemo najlažje na način, da zaposlene pustimo v organizacijski strukturi, ki je vezana na njihovo stroko oziroma na neke skupine delovnih mest – podobno kot v klasični funkcijski/hierarhični organizaciji. Vodje teh strokovnih skupin pa zaposlenim ne dajejo nalog, temveč skrbijo le za njihovo strokovno kompetenco. Procesno delo pa organiziramo horizontalno. Za vsako ponavljajočo ali projektno nalogo angažiramo interdisciplinarno skupino. Te skupine se med sabo seveda prekrivajo, saj vsak posameznik sodeluje na dveh ali več nalogah. Interdisciplinarna skupina vidi cilj na koncu projekta in ne na koncu svojega oddelka. Članom skupine smo tako omogočili tudi razvojno razmišljanje širšega obsega od svoje stroke, kar se izkaže kot ena glavnih prednosti tega sistema. Vodje nalog so različni ljudje, večinoma ne tisti hierarhični vodje. Posameznik je zavezan skupini (skupinam) in se z njimi tudi dogovarja o odsotnostih, potrebah in podobnem.

V miselnem angažiranju sodelavcev imamo v Sloveniji že nekaj prakse, lahko rečemo uspešnih poskusov. Nekateri so povezani s transparentnostjo poslovanja, ki jo vidijo vsi sodelavci in se s tem sami bodrijo, drugi to razširijo še v delitev dobička po ključu vseh in ne posameznikov, tretji celo s solastništvom zaposlenih. Drug tip uspešnih primerov pa je poudarjeno skupinsko

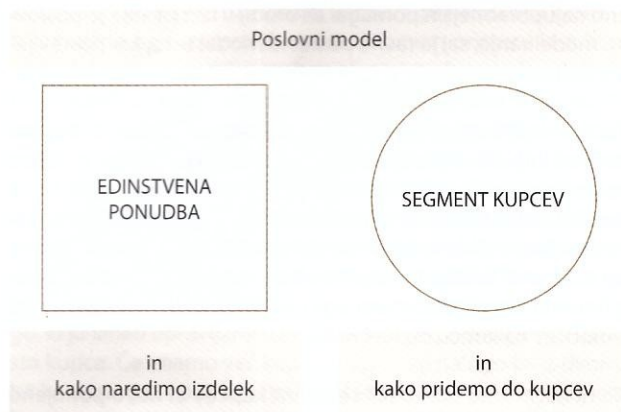
delo ali še preprosteje – podeljevanje odgovornosti paru (npr. prodajnik in tehnolog) namesto posamezniku.

Vsak primer je zgodba zase

Prispevek povzema splošne izkušnje na osnovi večjega števila konkretnih primerov. Vsak primer je zgodba zase. Kopiranje tu ni mogoče, kot je to mogoče pri iskanju rešitev nižjih (procesnih ali tehnoloških) ravni ter posameznih funkcij v podjetju, za kar najdemo na internetu precej ponudbe.

Za postavitev nove niše ali vodilne pozicije v niši ni najti literature, saj se pojavi le posamezni primer, ki ga prej ni bilo. Konkretnjših napotkov na tej ravni ni mogoče podati, vsak primer je unikaten. O konkretnih primerih lahko pogosto najdemo opise njihovega delovanja, ne pa o tem, kako so do tega prišli.

Svetovalci te ravni so v razvojnem koraku povečanja vrednosti in dodane vrednosti sodelovali zaradi svojih nepristranskih izkušenj že v marsikateri zgodbi tudi v Sloveniji in tako prinašajo način, kako najti unikatno rešitev ne glede na panogo.



Ilustrativni primeri

Kot rečeno, receptov ni, saj je prvi le eden. Je pa nekaj splošnih usmeritev, ki jih je najlažje razumeti iz pretekle prakse različnih panog. Podanih je nekaj primerov iz moje in druge prakse.

Izpušni sistemi Akrapovič. Tehnična inovativnost in kakovost izdelka bi pripeljali do ravni dobrega dobavitelja industriji in morda konkurenčnega ponudnika končnim kupcem. Vzporedni razvoj branda pa je omogočil neodvisna, vse resnejša pogajanja v industriji in visoko prepoznavnost pri končnem kupcu, kar je oboje zagotovilo dvig spoštovanja in cene.

Slovenski vinarji, npr. Movia, Klet Brda in še nekateri. Slovenska vina zaradi razdrobljenosti in hribovitosti ne morejo konkurirati s količino in ceno. Le višja kakovost lahko opraviči ceno. Srednji cenovni razred je vse bolj zasičen, zato je potreben vstop v višjega. Tu pa ne igra glavne vloge le kakovost, temveč še druge prvine – primeroma status, ki ga ponudimo kupcu. Brande smo tako povezali s ponujanjem statusa kupcu in našli svoje mesto na višjem trgu.

Slovenski dobavitelji avtomobilski industriji. Kmalu potem, ko so pred 25 leti resno vstopili v avtomobilске dobavne verige, so spoznali, da bo njihova konkurenčnost kaj kmalu zasenčena s cenejšimi, enako kakovostnimi dobavitelji vse bolj vzhodno. Rešitev so poiskali v drugi prednosti – novi vrednosti, ki so jo začeli ustvarjati z vse globljim sodelovanjem v razvoju komponent ali v lastni visoki tehnologiji.

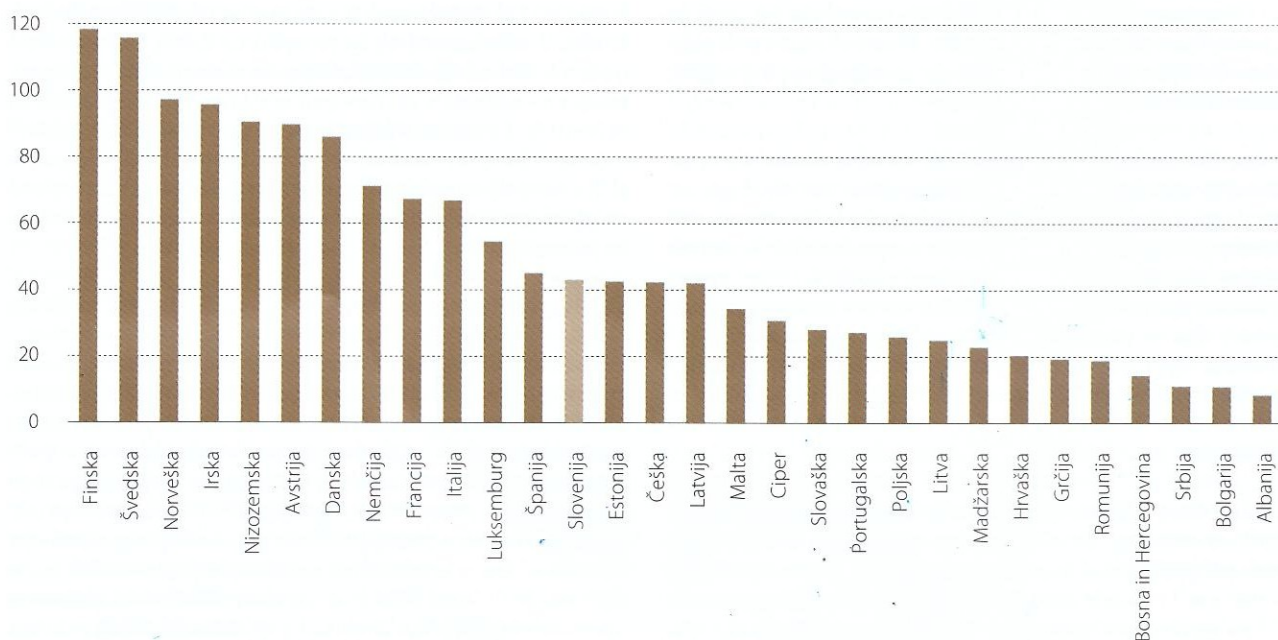
Bolgarsko vrtnično olje. Bolgari so eden od svetovnih proizvajalcev vrtničnega olja, ki je bistvena sestavina parfumov in ga večinoma dobavljajo francoskim proizvajalcem parfumov. Nekaj od njih pa je vzpostavilo svoj branding hišnih vonjav za arabska tržišča in s tem do nekaj desetkrat dvignilo svoj zaslužek za isto količino.

Pohišstvo Akron. Podjetje je pred leti vstopilo v tržno nišo vgradnih omar in s tem zabeležilo uspešno rast. V sedanjosti se je pojavilo precej podobne konkurence in podjetje ima novo priložnost svoje usmeritve.

Letala Pipistrel. Nekoč proizvajalec majhnih letal je svojo konkurenčno prednost povečeval na stalnih intenzivnih inovacijah in osveževanju ponudbe, trenutno na področju električnih letal.

Primerjava dodane vrednosti v Evropi

V primerjavi z lesno industrijo drugod po Evropi smo nekje na sredini. Pred nami so tri skupine držav. V prvi sta Finska in Švedska, predvsem zaradi edinstvenih poslovnih modelov. Na podlagi tradicije in znanja bi se slovenska podjetja z intenzivnejšim razvojem vrednosti ponudbe lahko povzpela v drugo ali tretjo skupino.



Lesna industrija – dodana vrednost/zaposlenega. Vir: Eurostat. (2021). Podatek z dne 22. 8. 2024, obdelava Analitika GZS.