



JANEZ ŠKRABEC-NAGRAJENEC FINANC ZA IZJEMNE DOSEŽKE

“Dolgočasno mi je delati samo za denar”

Letošnji prejemnik nagrade Financ za izjemne dosežke v gospodarstvu v letu 2007 Janez Škrabec je po rodu Ribničan, a ga vpetost v majhnost in navidezno ozkost podeželskega okolja v obdobju pridobivanja prvih življenjskih izkušenj ni ovirala, da ne bi postal to, kar je danes: odličen gospodarstvenik, ki je vzor mnogim poslovnem, dobrotnik in svetovljan s pretanjenim občutkom in poslušom za umetnost in kulturo.

Nasprotno! Na svoje korenine je ponosen. To pa je samo ena od odlik prvega moža podjetja Riko, d.o.o., za katerega je predsednik programskega sveta Poslovne konference Portorož, v okviru katere je časnik Finance letos že 9. zapored izbral nagrajenca, ki s svojim delom pomembno prispeva h gospodarskemu razvoju in povečuje družbeno blaginjo, prof. dr. Janez Prašnikar v obrazložitvi podelitve nagrade med drugim tudi prebral: “Riko je Ribnica, Riko je kultura, Riko je spirala rasti podjetja z okoljem. Riko je zgodovina, Riko je prihodnost. Riko je Slovenija, Riko je tudi Rusija. Riko je kultiviranost, pogled naprej”.

Za uspešnega podjetnika je danes potrebno še kaj več kot samo odlično obvladovanje ekonomije. Kot je povedal prof. dr. Prašnikar, je prav globoko zasidrano zavedanje o pomenu negovanja odnosov s številnimi interesnimi skupinami tisto, kar Riko loči od drugih odličnih podjetij in zaradi česar ste tudi prejeli nagrado. Gre za družbeno odgovornost, ki postaja v sodobni družbi vse pomembnejša. Kaj je tisto, kar vas v to žene?

Zdi se mi dolgočasno delati samo za denar. Iz vsega, kar počnem, si želim narediti nekakšno avanturo. Všeč mi je, da imamo to možnost, da lahko razvijamo še ostale stvari, ki na prvi pogled in neposredno ne prispevajo k ustvarjanju dobička, vendar pa na dolgi rok zagotovo. Opažam, da vsa napredna podjetja v svetu delajo prav to: prodajajo neke zgodbe in s tem podpirajo svojo blagovno znamko in imidž. Ribniško okolje s 500-letno tradicijo obdelave lesa je idealna podpora naši

zgodbi.

Med opisi vaših lastnosti, zaradi katerih ste prejeli nagrado, je poleg družbene odgovornosti, karizme, pozitivne naravnosti in kultiviranosti tudi prijazen odnos do zaposlenih, okolja in medijev. Kakšen je pravzaprav vaš odnos do medijev?

Če s svojim delom zbujaš pri drugih neko radovednost in če se zavedaš, da imajo tisti, ki se zanimajo zate, neko moč, moč tiskane ali govornje besede, potem je njihovo zanimanje zate tudi nek poklon. Normalno je, da si zato prijazen. To pa je pomembno tudi, ker se je v medijih dobro pojavljati, če hočeš svojemu podjetju dobro. Potrditev za to mi je dala raziskava ugleda

slovenskih podjetij agencije Kline & Partner, ki dokazuje, da kar 50 odst. ugleda podjetij sloni na ugledu menedžerja, njegov ugled pa je seveda odvisen od njegove prepoznavnosti. To pa si ustvariš tudi s pomočjo medijev.

Omenili ste sodelavce. Brez dobrih sodelavcev nedvomno ni uspešnega podjetja. Kakšen pomen jim pripisujete in kakšna je vaša vloga v podjetju?

Tudi sam se sprašujem, kaj je moja pglavitna vloga v podjetju. Po eni strani je ta, da pridobivam posle, da se ukvarjam na nek način z lobiranjem in ustvarjanjem klime, ki pripelje do posla. Seveda pa brez mojih sodelavcev – tukaj bi še posebej izpostavil sodelovanje s partnerjem v Moskvi Jozotom Draganom, saj je Rikov glavni trg prav Rusija – ne bi bilo nič. Oni morajo posle izpeljati in zato brez njih Riko ne bi bil, kar je. Moja druga pomembna naloga pa je, da motiviram sodelavce za skupne cilje. Zato so vrata v mojo pisarno stalno odprta, da se pogovarjamo in sproti rešujemo probleme. Dajem jim tudi čim večjo avtonomijo. S tem jih priznavam tudi kot osebnosti. Zavedam se, da na delu preživimo kar pol svojega življenja, zato se trudim ustvariti takšne pogoje za delo, da bodo moji sodelavci doživljali profesionalno in duhovno rast. Vse spodbujam, da se izobražujejo, da hodijo na vse sejmje. Dostop do interneta in različnih časov-

pisov pri nas ni bil nikoli vprašljiv, verjetno pa smo tudi edino podjetje v Sloveniji, ki nima omejenega zneska, ki ga lahko sodelavec porabi na mesec za telefoniranje. To je zato, ker želim, da tisti, ki gredo na službeno potovanje in so v tujini po več dni ali celo tednov, ohranijo stik z domačimi. Trudim se, da bi ustvaril čim bolj idealne pogoje za to, da bi lahko podjetje dolgoročno uspešno delalo. Ponosen sem, da imajo denimo v Riko hišah delavci iz proizvodnje pogosto piknike in da tudi nas povabijo. Imamo tudi Riko tim, ki hodi na team buildinge, vsako leto pa tudi vsi odidemo v neko državo na potovanje. Lani smo bili v Angliji, letos v Ukrajini. Pri tem skušamo združiti, da spoznamo državo, v katero Riko izvaža, in njihovo kulturo.

Uspešnega tima verjetno ni lahko ustvariti. Kako pridobivate sodelavce?

Priznam, da zaenkrat delamo morda še malo premalo načrtno na pridobivanju novih kadrov. Malo morda tudi zato, ker še nismo tako velika firma, da bi se moral nekdo ukvarjati samo s kadri. Sicer imamo tudi štipendiste, vendar pa zaenkrat nove sodelavce še vedno pridobivamo na priporočilo. Pri nas je vsak najprej eno leto poskusno, da vidimo, če se vklopi v našo kulturo. Vsi imamo seveda fakultete in izobrazbo, to je predpogoj, še veliko bolj pomembne pa se mi zdijo vrednote posameznika, kot so: stopnja tolerance, pripadnost podjetju, poštenost, sposobnost sodelovanja v timu, tovarištvo in druge občedloveške vrednote. V zadnjih 15, 20 letih, odkar delam, se le redki, ki so bili pri nas poskusno, niso vklopili, ponosen pa sem tudi na to, da v zadnjih nekaj letih, kar zadeva menedžmenta ni nihče odšel. Da nimamo fluktuacije, je namreč dobro, saj traja mesece, da nekoga uvedeš v posel, da pridejo prvi rezultati, da denimo sklene nek posel, pa traja tudi leto ali dve. V proizvodnji v Riko hišah je seveda

fluktuacija večja in pomanjkanje kadrov večji problem, vendar pa se s tem ukvarjajo v Riko hišah. Sam izberem le vodje oddelkov, ti pa si nato sami izbi-

rajo svoje sodelavce. Se nikoli v življenju nisem posredoval za nikogar za nobeno službo!

Tako kot vaši sodelavci ste tudi vi verjetno veliko na poti. Kako takrat vodite posle?

Zame je velika vrednota, da vsak dan sodelujem s toliko narodnostmi, kulturami. Dosti delam po občutku. Veliko pa prepuščam tudi sodelavcem. Ne preverjam vsake številke. Seveda pa vem vsaj približno za vse posle in pogodbe. Raje imam bolj osebni stik in zato, ko sem na poti, vse naredim po telefonih. Računalnika ne uporabljam. Menim, da je e-mailov preveč in da jemljejo preveč časa. Povsem drugačen odnos pa imam do tiskane besede. Veliko berem časopise in knjige.

Ruski trg je vaš največji trg. Zakaj prav Rusija in na katerih področjih ste uspešni?

Imam srečo, da lahko gradim na tradiciji Rika, ki je bil na tem trgu že pred desetletji. Na tej kontinuiteti gradim, zato mi je zagotovo lažje. Na tem trgu smo tudi vedno imeli zelo dobre partnerje, ki so nam utrli pot. Tudi danes imam partnerja, s katerim si postavlja zelo visoke cilje, in če imaš takšne cilje, jih nekaj tudi uresničiš. Danes so razmere v Rusiji precej drugačne, kot so bile. Bolj so podobne razmeram na trgih na zahodu. Uspešni smo v ruski avtomobilski industriji, kjer nas poznajo, da tehnološko opremljamo tovarne, ter v sami Moskvi na področju gradbeništva.

Pri kar nekaj poslih v tujini, kot je denimo primer tudi gradnja hotela Peter I. v Moskvi, ste privabili k sodelovanju še nekatera druga slovenska podjetja. Je to običajna praksa?

Smo inženiring firma in vedno skušamo biti integrator. Ker poznamo naša podjetja in ker je marsikatero konkurenčno, jih skušamo pritegniti k sodelovanju. Pri gradnji hotela Peter I. pa smo tudi želeli narediti slovenski projekt. Financiran je bil iz slovenskih bank, zavarovala pa ga je Slovenska izvozna družba, kar pomeni, da je bil tudi pogoj, da je morala biti polovica blaga slovenskega porekla. Sicer pa velja, da kupcem želimo nuditi kompleksno rešitev. Od naših podjetij precej sodelujemo s Kovinoplastiko Lož, s

podjetji, ki izvirajo iz SOP Krško, pa tudi z železarno Ravne, Litostrojem, Plamingom in številnimi drugimi, povezujejo pa tudi veliko nemških, italijanskih, pa tudi srbskih in hrvaških podjetij.

Omenili ste, da imate ambiciozne cilje. Ali ti morda vključujejo tudi širitev Rikove dejavnosti?

Našo dejavnost smo na nek način zakrožili in bomo delali samo še na konsolidaciji. Zadnja dodana stvar je bila ekologija in temu ne bomo več dodajali. Naš cilj je, da bi bili še močnejše prisotni na naših tradicionalnih trgih. Letošnje leto je za nas rekordno. V Riku, d.o.o., bomo promet in dobiček podvojili, v Riku hišah pa bo večji za okoli 30 odst. Gre za zavirljiv uspeh in mislim, da bomo prihodnje leto v Riku ostali približno na tem nivoju, kar pomeni na 65 do 70 milijonov evrov prometa, v Riko hišah, kjer bomo imeli letos za 8 milijonov evrov prihodka, pa ga načrtujemo prihodnje leto povečati še za približno 30 odstotkov.

Na kakšen način pridobivate posle? Z leti verjetno postaja lažje, ko je posel že utečen!

Seveda postaja lažje, ker si starejši, si že prepoznaven in imaš reference. Ker ljudi nismo izneverili, nam zaupajo in se tisti, s katerimi smo že delali, vračajo, prihajajo pa tudi novi. Večino poslov dobimo na bazi priporočil, vendar pa moramo biti neprestano proaktivni in fleksibilni. Prilaganja na novosti, ki prihajajo, prinašajo tudi večje tveganje. To moraš biti pripravljen sprejemati, kar pa ni enostavno.

Prek Rika in njegovih poslov pride k nam veliko tujcev. Kako ti gledajo na Slovenijo?

Pomembno mi je, da sodelavce in kupce pridobim, da pridejo v Slovenijo. Želimo, da občutijo, da imamo posluh za nekaj več, kot je samo prodaja. Zato imamo kompleks Škrabčeve domačije, muzej in toliko umetnosti v Riko hišah... Vsi, ki pridejo, so zelo presenečeni. Presenečeni so nad našo zgodbo, gostoljubljem. Ne gre za to, da bi bili boljši kot drugi, smo pa drugačni in to drugačnost je treba negovati. Nikjer na svetu namreč ni na tako majhnem prostoru toliko različnosti kot pri nas. Ta drugačnost je edinstvena. Je pa, če

govorim o pomanjkljivostih oziroma tistem, kar tujci pri nas pogrešajo, kvaliteta hotelov še precej nizka, za sosednjimi državami pa zaostajajo tudi restavracije in trgovine.

Kljub že utečenim podjetjem z dolgoletno tradicijo in osvojenimi trgi potreba po preživetju in želja po uspehu porajata nastajanje vedno novih podjetij. Ali je sploh še možno, da nekdo, ki šele začenja, uspe? Kaj je za to potrebno?

Seveda je možno. Celo v Ameriki in Nemčiji je še možno uspeti, kaj šele pri nas. Imeti moraš dober poslovni model. Najboljši recept v podjetništvu je, da delaš čisto navadno stvar, a na malo bolj nenavaden oziroma inovativen način. Nič revolucionarnega torej! Biti moraš samo malo pred časom. Ves čas moraš v svoji glavi preigravati scenarij, da boš lokaliziral globalno ali pa globaliziral lokalno.

Vsega, kar ste dosegli, niste dosegli z lahkoto. Je bilo veliko metanj polen pod noge?

Tako pozitivno razmišljam, da teh stvari ne opažam in se z njimi ne obremenjujem. Morda živim v utvari, iluziji, a mi je v tem prijetno. Razmišljam le o tem, kako bi moje podjetje napredovalo, da bi vsi nekaj imeli od tega. Riko hiše bodo rasle še naprej. Zavedam se, da je prednost našega podjetja družbeno odgovorno podjetje. Imidž Riko hiš ustvarja predvsem vpetost Rika v okolje, kjer deluje. Domišljam si, da nam gre vsem dobro, če gre dobro Riku! Verjamem, da je veliko kritik na moj račun, vendar do mene to ne pride. Iz Svetega pisma sem se že zdavnaj naučil, da te bodo kamenjali, če si slab ali če si dober. Je pa vseeno boljše, da si dober.

Ime Škrabec postaja sinonim za kakovost. Je biti in imeti samo najboljše danes pogoj za uspeh?

Razlika med dobrim in najboljšim je v stroških zelo majhna, v efektu pa je velika. Seveda pa moraš imeti pogum, da si to razliko pripravljen plačati, saj nisi prepričan v to, da boš na koncu dobil rezultat, kakršnega si želiš. Konkurenca je danes izredno huda in zato moraš težiti k popolnosti, čeprav veš, da je ne boš nikoli dosegel.

Mojca Leskovšek-Svete



Zdi se mi dolgočasno delati samo za denar. Iz vsega, kar počnem, si želim narediti nekakšno avanturo. Všeč mi je, da imamo to možnost, da lahko razvijamo še ostale stvari, ki na prvi pogled in neposredno ne prispevajo k ustvarjanju dobička, vendar pa na dolgi rok zagotovo.

Najboljši recept v podjetništvu je, da delaš čisto navadno stvar, a na malo bolj nenavaden oziroma inovativen način. Nič revolucionarnega torej! Biti moraš samo malo pred časom.