



Mit o podjetniku

**Zakaj večina podjetij ne uspe
in kako to spremeniti**



Michael E. Gerber

LISAC & LISAC

 **GEA College**
Poslovnoizobraževalni center d.o.o.
Članica skupine KD Group





Vse pravice pridržane. Knjige ni dovoljeno razmnoževati na noben način, brez pisnega dovoljenja založnika.

Izdal in založil:

GEA College - Poslovnoizobraževalni center, d.o.o.,

Dunajska 156, 1000 Ljubljana,

Telefon: 01 568 7002, faks: 01 568 8213, www.gea-college.si

in

Lisac & Lisac d.o.o.,

Dunajska 106, 1000 Ljubljana,

Telefon: 080 1509, faks: 01 541 2206, www.lisac-lisac.si

Ljubljana, maj 2004

Prevedla: Vanja Rendulič in Blaž Lisac

Lektorirala: Olga Tratar

Grafično pripravil: Jože Gvajc

Uredil: Blaž Lisac

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658

GERBER, Michael E.

Mit o podjetniku: zakaj večina podjetij ne uspe in kako
to spremeniti / Michael E. Gerber;
(prevedla Vanja Rendulič in Blaž Lisac)
Ljubljana : Lisac & Lisac, 2004

Prevod dela: The E-myth

ISBN 961-6312-51-0
128802560

The E-Myth. Copyright © 1995, 2001 by Michael E. Gerber
Originally published by HarperCollins Publishers, Inc, New York, USA
Slovenian edition licensed to Lisac & Lisac d.o.o., Ljubljana



VSEBINA

	Spremna beseda	9
	Uvod	13
Prvi del:	Mit o podjetniku in zakaj propadajo mala podjetja	17
1. poglavje:	Mit o podjetniku	19
2. poglavje:	Podjetnik, direktor in tehnik	27
3. poglavje:	Začetna faza	37
4. poglavje:	Obdobje odraščanja	45
5. poglavje:	Lažni občutek zadovoljstva	51
6. poglavje:	Zrelostna faza in podjetniški pristop	65
Drugi del:	Velika sprememba – nov način poslovanja	71
7. poglavje:	Velika sprememba	73
8. poglavje:	Franšizni prototip	81
9. poglavje:	Delajte za podjetje, ne v njem	85



Tretji del:	Uspešno podjetje	97
10. poglavje:	Razvoj podjetja	99
11. poglavje:	Program za razvoj podjetja	111
12. poglavje:	Osnovni cilj	113
13. poglavje:	Strateški cilj	123
14. poglavje:	Organizacijska strategija	135
15. poglavje:	Strategija vodenja	149
16. poglavje:	Strategija dela z uslužbenci	157
17. poglavje:	Strategija marketinga	171
18. poglavje:	Sistemska strategija	181
19. poglavje:	Pismo Sari	195
Epilog:	Oživite svoje podjetje	199
	Zahvala	205
	O avtorju	207





DEVETO POGlavJE

DELAJTE ZA PODJETJE, NE V NJEM

“Ideja je samo začetek. To je kombinacija naših občutkov in namenov; stvari in oblike se zlijejo v eno šele takrat, ko se zares poglobimo v materijo, iz katere so sestavljene, in ji vdihnemo življenje.”

*James Krenov
Mizarjev zapisnik*

Pomembno je, da razumete moje naslednje besede, kajti če jih boste dojeli, se bo vaše podjetje (in s tem tudi vaše življenje) povsem spremenilo:

vaše podjetje in vaše življenje nista isto.

Podjetje ni odvisno od vas, pač pa živi lastno življenje, ločeno od vašega, in se ravna po svojih pravilih ter ima svoje cilje. Lahko ga pojmuje kot organizem, ki je odvisen od tega, kako delujejo njegovi notranji organi. Njegova glavna naloga je najti in obdržati kupca.

Ko boste spoznali, da podjetje ni smisel vašega življenja, temveč sredstvo preživljanja, se lahko podate na delo. Tako boste končno razumeli, da je vaša naloga delati za podjetje, ne pa v njem.

Šele potem lahko preizkusite svoj franšizni prototip.

Ko boste začeli podjetje zares voditi, bo to postalo prva in glavna

točka vašega dnevnega reda - glavno vodilo vsega, kar boste od takrat naprej počeli.

Predstavljajte si, da je podjetje, ki ga imate ali ga želite imeti, prototip, in da morate na njegovi osnovi "izdelati" 5000 njemu enakih izdelkov, se pravi 5000 podjetij. In to ne takšnih, ki bi mu bili zelo podobni, ampak takšnih, ki mu bodo podobni kot jajce jajcu. Ustvariti morete torej njegove popolne kopije. Pretvarjajte se, da morate svoje podjetje spremeniti v franšizo in ga prodati naprej. Tukaj sem nalašč uporabil besedo "pretvarjajte se", ker pri tem nisem mislil, da morate to zares storiti. Gre za to, da si franšizo samo zamislite, razen če si seveda zares želite biti lastnik franšize.

Gremo naprej; sedaj, ko ste ugotovili, kako deluje franšiza, se morate naučiti tudi pravil, po katerih se morate ravnati, če hočete obvladati situacijo. Ta so:

1. Model podjetja naj vašim kupcem, zaposlenim, dobaviteljem in upnikom zagotavlja konstantno vrednost, ki naj bo večja od njihovih pričakovanj.
2. Model bodo uresničevali ljudje z najnižjo potrebno stopnjo strokovne usposobljenosti.
3. Delo v podjetju mora potekati gladko in brezhibno.
4. Vsi delovni postopki v podjetju morajo biti dokumentirani v posebnih "delovnih priročnikih".
5. Model mora biti zastavljen tako, da je kupec vedno enako zadovoljen.
6. Zaposlenim je treba zagotoviti ustrezne uniforme z zaščitnim znakom podjetja.

Zdaj pa si pravila oglejmo nekoliko podrobneje.

- 1. Model podjetja naj vašim kupcem, zaposlenim, dobaviteljem in upnikom zagotavlja konstantno vrednost, ki naj bo večja od njihovih pričakovanj.**

Kaj je vrednost? Kako jo dojemamo? Storitve, izdelki - vse kar počnemo, je vredno natanko toliko kot se ljudem *zdi* da je vredno in nič več.



Kakšen naj torej bo prototip, ki bo vašim kupcem, zaposlenim, dobaviteljem in upnikom zagotavljal konstantno vrednost, ki bo večja od njihovih pričakovanj. To vprašanje bi si moral zastaviti vsak podjetnik, saj on stoji za slehernim uspešnim podjetjem. Razumevanje vrednosti je zelo pomembno, saj ste od njega odvisni vi in vaš odnos z vsako osebo, s katero sklepate posle.

Vrednost je lahko le mimogrede izrečena beseda, ko kupec zapušča lokal. Vrednost je lahko nepričakovano darilo, ki ga od podjetja prejmete po pošti. Vrednost je lahko tudi izrečena pohvala za začetnika v vašem podjetju ali pa pohvala za vašega prodajalca, ki je z vami že vrsto let.

Za kupca lahko vrednost pomenijo zmerne cene, lahko pa je zanj vrednost vnema, ki mu jo pokaže prodajalec ob predstavitvi novega izdelka.

Lahko je vrednost povsem preprosta beseda, s katero se zahvalite svojemu bankirju, ker se zaveda, koliko vam njegovo zaupanje pomeni.

Vrednost je bistvena za vaše podjetje in za vaše zadovoljstvo, ki ga boste občutili ob tem, ko bo vaše podjetje raslo.

2. Model bodo uresničevali ljudje z najnižjo potrebno stopnjo strokovne usposobljenosti.

Prav ste prebrali - z *najnižjo potrebno* stopnjo strokovne usposobljenosti. Če bi bil vaš model odvisen od visokokvalificiranih delavcev, bi zelo težko ustvarili njegov natančni posnetek. Visoko kvalificirani delavci so namreč zelo iskani, njihovo delo pa je drago. Tako bi se povečali tudi stroški in izdelki bi bili dražji.

Vaši delavci morajo imeti torej najnižjo potrebno stopnjo usposobljenosti, ravno tolikšno, da zadosti pogojem, ki jih sistem zahteva za nemoteno delovanje; če ste lastnik odvetniške pisarne, je jasno, da morate zaposliti odvetnike, in če odprete zasebno zdravniško prakso, morate zaposliti ljudi s področja zdravstva. Ni pa vam treba plačevati najboljših in najdražjih. Le izdelati si morate najboljši možni sistem, po katerem bodo delali ljudje, ki ste jih zaposlili in s pomočjo katerega bodo lahko dosegali čim boljše rezultate.

Kar naprej si morate postavljati naslednje vprašanje: kako bi kupcem ponudili ravno tisto, česar si želijo, in se pri tem raje kot na



ljudi zanašali na učinkovitost sistema? Torej, kako bi ustvarili podjetje, katerega delovanje bi bilo odvisno od sistema in ne od njegovih uslužbencev, se pravi od načina njihovega dela, ne pa od stopnje njihove izobrazbe?

To seveda ne pomeni, da ljudje niso pomembni. Ravno nasprotno - ravno zaradi njih podjetje zares zaživi.

Zaradi njih se lahko naši načrti uresničijo, in ljudje, ki se pri delu zanašajo na njegov sistem (v podjetju naj bi bili taki vsi zaposleni), se naučijo, kako izboljšati učinkovitost svojega dela, s čimer pripomorejo k izboljšanju celotnega sistema.

Ljudje pravijo, pa tudi sam verjamem v to, da velika uspešna podjetja niso rezultat izjemno uspešnih posameznikov, pač pa povsem občajnih ljudi, ki opravljajo izjemno uspešno delo.

Če želimo biti uspešni, seveda potrebujemo ustrezen sistem. Z njegovo pomočjo lahko nadomestite pomanjkanje znanja ali izkušenj, ki bi utegnilo povzročati težave vašim uslužbencem.

Tako postane sistem orodje, ki se ga poslužujejo vaši ljudje, da bi povečali svojo učinkovitost in delo izpeljali tako, kot je za uspešno delovanje podjetja najbolje, obenem pa učinkovito tekmovali s konkurenco. Vaša naloga pa je - natančneje, naloga vašega podjetja - da jim bo to orodje vedno na voljo, in jih naučiti, kako se z njim ravna. Njihova naloga je, da ga s pridom uporabljajo, in da na podlagi svojih izkušenj predlagajom kako bi sistem lahko še izpopolnili.

Še en razlog je, zakaj je 2. pravilo tako pomembno za vaš posel. V vsakem podjetju namreč velja "pravilo povprečnega človeka", ki pravi da je "korist" povprečnih ljudi v tem, da imate vi več dela in da je vaše delo težje.

Vsak tipični podjetnik bo zato raje zaposlil visoko usposobljene kadre, saj je prepričan, da mu bodo ti delo olajšali, in tako bo vse prepustil njim. Raje podjetje upravlja tako, da vse prepusti drugim kot pa da bi sam delegiral opravila.

Toda pri takem načinu dela postane podjetje odvisno od ljudi in njihovega trenutnega razpoloženja.

Dobro delajo le, kadar so pri volji.

V podjetju, ki je odvisno od posameznikovih muh, se kar naprej postavlja vprašanje, kako motivirati zaposlene in kako motivacijo tudi ohraniti. Praktično nemogoče je vzdrževati konstantne rezultate v



podjetjih, ki so odvisna od izjemnih posameznikov. Nobenemu podjetju to ne uspeva na dolgi rok! In izjemna podjetja tega niti ne poskušajo, raje se opirajo na sistem.

Izjemna podjetja namenoma gradijo sistem okoli ljudi s povprečnimi sposobnostmi, saj vedo, da bodo morala tako rešiti težka vprašanja brez prisotnosti izjemnih posameznikov.

Tako se ustvari sistem, ki običajnim posameznikom dan za dnevno omogoča dosegati izjemne rezultate. Ustvari se sistem, ki deluje.

Vi pa boste primorani v nadaljnji razvoj podjetja, saj je njegov razvoj vedno povezan z razvojem posameznikov v njem.

3. Delo v podjetju mora potekati gladko in brezhibno.

Sredi nereda si večina ljudi želi vzpostaviti red, in vsakdo lahko ugotovi, da je svet danes v izjemno kaotičnem stanju. Vsak dan nas na televiziji seznanjajo z vojnam, lakoto, zločini, nasiljem, inflacijo, recesijami, izgubo vrednot, nevarnostjo jedrske oborožitve, aidsom ter množičnimi pokoli.

Alvin Toffler je v svoji dobro znani knjigi *Tretji val* zapisal: "Ko se ljudje ozrejo okoli sebe, običajno vidijo le zmešnjavo. Trpijo zaradi svoje nemoči in zato, ker v življenju ne najdejo pravega smisla." V nadaljevanju pravi: "Posameznikom v življenju manjka organiziranost. Če človek živi, ne da bi si preudarno uredil življenje, postane oseba brez cilja. Pomanjkanje organiziranosti vodi do popolnega zloma, saj z njeno pomočjo lažje določamo svoje življenjske smernice."

Te smernice nas peljejo k urejenosti v podjetju.

Podjetje, ki je že na prvi pogled videti urejeno, daje kupcem vedeti, da zaposleni vedo, kaj delajo. Uslužbencem pa daje občutek, da dobro veste, kaj hočete, in da so stvari, na tem svetu, ki jih je še mogoče izpeljati tako, kot je treba. Tako stranke in zaposleni zaupajo vašemu podjetju, in vidi se, da delo v njem poteka tako, kot je treba.

4. Vsi delovni postopki v podjetju morajo biti ustrezno dokumentirani v posebnih "delovnih priročnikih".

Ta dokumentacija pove, kako poteka delo v našem podjetju. Brez nje bi bilo vsako rutinsko opravilo prepuščeno naključju.



Priročniki seznanjajo zaposlene z najučinkovitejšim delovnim postopkom. So dokaz, da ima vsaka stvar v podjetju svoj namen. Dokumentacija je torej potrditev, da v njem kraljuje red.

Toffler pravi, da je za mnoge ljudi delo nekaj, kar nujno potrebujejo, in ko ga opravljajo, ne razmišljajo samo o tem, koliko bodo zaslužili. Ker jim postavlja jasne zahteve glede časa in napora, ki ga morajo vložiti vanj, si lahko na podlagi tega organizirajo tudi življenje. Besedna zveza "jasne zahteve" je ključnega pomena, saj priročniki opredeljujejo *jasno strukturo dela*, ki jo potrebujejo zaposleni, da bi imelo zanje pravi smisel.

S pomočjo priročnika je struktura dela opisana skozi njegovo specifičnost, ne na splošno - skozi vse naloge, ki jih mora razumeti tehnik, ki se skriva v vsakem človeku.

Za vašega uslužbenca je delovni priročnik neke vrste vodnik po podjetju, ki daje njegovemu delu smisel in ga vodi na vsakem koraku.

Brez delovnih priročnikov ne morete ustvariti prototipa.

5. Model mora biti zastavljen tako, da je kupec vedno enako zadovoljen.

Za podjetje ni dovolj samo, da je *videti* urejeno, ampak mora tako tudi biti. Poslovati mora po natančno določenem in predvidljivem načrtu.

Izkušnja, ki sem jo doživel pred nedavnim, potrjuje mojo trditev.

Šel sem k frizerju, ki je mi je ob prvem obisku naredil eno najboljših pričesk, kar sem jih kdaj imel. Bil je pravi mojster svojega poklica in uporabljal je samo škarje, nikoli električnih pripomočkov, kot to počnejo drugi. Preden me je postrigel, mi je hotel na vsak način umiti lase; razložil mi je, da je umite lase lažje striči. Medtem je njegova pomočnica skrbela, da je bila kava v moji skodelici, ki so mi jo ponudili že na začetku, vedno sveža. Bil sem prijetno presenečen, in odločil sem se, da bom salon še kdaj obiskal.

Toda naslednjič je bilo vse drugače. Frizer je namesto škarij kar naprej uporabljal električni strojček in niti z besedico ni omenil umivanja las. Pomočnica pa mi je prinesla le eno skodelico kave in se potem ni več vrnila, da bi jo napolnila. Kakorkoli že, s pričesko sem bil zelo zadovoljen.



Čez nekaj tednov sem salon spet obiskal. Tokrat mi je frizer opral lase, vendar šele po striženju, preden mi je dokončno oblikoval pričesko. Strigel me je izključno z električnim strojčkom, kave pa sploh nisem dobil; ob prihodu me je sicer vprašal, ali bi morda popil kozarček vina. Sprva sem mislil, da ima pomočnica morda prost dan, toda kmalu se je pojavila in začela vneto pospravljati po prednjem delu salona.

Ko sem odhajal, sem se odločil, da ne grem nikoli več nazaj. Tega prav gotovo ni bila kriva pričeska, saj me je frizer kot vedno postrigel brezhibno. Pa tudi njegovo ravnanje ni bilo razlog za mojo odločitev, saj je bil prijazen, vljuden in svoje delo je zares obvladal. Šlo je za nekaj veliko pomembnejšega: **delo v salonu ni bilo utečeno in predvidljivo**. Vsa pričakovanja, ki mi jih je vzbudil prvi obisk, so bila drugič ovržena, in isto se je zgodilo, ko sem prišel tretjič. Nikoli nisem vedel, kaj naj pričakujem, nekaj v meni pa je hotelo vedeti, pri čem sem. Želel sem, da bi se moja prva, prijetna izkušnja ponovila vsakič, ko bi obiskal salon.

Ta nepredvidljivost sicer o frizerju ni govorila nič slabega - razen tega, da je bilo njegovo striženje vsakič drugačno. Toda moje izkušnje v njegovem salonu so bile v njegovih rokah, in zdelo se je, da temu pripisuje premalo pomena. Zaradi takega ravnanja nisem mogel vzljubiti njegovega načina dela, saj si o njem nisem mogel izoblikovati mnenja, razen tega, da je bilo vsakič drugačno.

Pri vsem tem ni šlo za to, ali je upošteval moje želje. Niti ni bilo pomembno, ali je pri striženju uporabljal samo škarje ali tudi električne pripomočke, pa tudi kava ni bila problem. Ni šlo za to, ali so bili pred striženjem lasje umiti ali ne in da me je na začetku zares prepričal, da jih je tako lažje striči.

Če mi vsega tega ne bi nudil, bi mi bilo te reči nerodno zahtevati, kaj šele, da bi mu pojasnjeval, zakaj si jih želim. Vse skupaj je bilo že tako ali tako precej nenavadno. Kako bi lahko zahteval kaj takega in mu pojasnjeval, zakaj, ne da bi me imel za čudaka?

Frizerjeva napaka je bila, da mi je podaril krasno prvo izkušnjo in mi je ni ponudil nikoli več.

Vsa stvar me je spominjala na prvo uro psihologije na fakulteti. Spomnim se, da smo takrat govorili o sindromu opečenega otroka. Gre za to, da je otrok za enako vedenje enkrat grajan, drugič pa



pohvaljen. Tako ravnanje staršev lahko pusti pri otroku negativne posledice, saj nikoli ne ve, kaj naj od njih pričakuje in kako naj se vede. Isti učinek ima tako vedenje tudi na vaše stranke.

Otrok seveda nima druge možnosti, kot da ostane pri starših, stranka pa lahko vedno odide drugam. In tudi bo.

Torej vsebina vašega dela ni niti približno tako pomembna kot delovni postopek.

6. Delavcem v podjetju je potrebno zagotoviti ustrezne uniforme z zaščitnim znakom podjetja.

Raziskave so pokazale, da je pri prodaji nekega izdelka pomembno tudi to, s kakšnimi barvami in oblikami se pri tem srečuje kupec.

Različne skupine potrošnikov se nanje tudi različno odzivajo. Verjeli ali ne, barve in oblike lahko zelo pripomorejo k vaši uspešnosti.

Louis Cheskin, ki se ukvarja z učinkom barv na človekovo počutje, je v knjigi *Why People Buy (Zakaj ljudje kupujejo)* pisal o vplivu barv in oblik na kupca:

“Malenkosti, ki se nam iz praktičnega vidika ne zdijo preveč pomembne, so lahko s simboličnega stališča še kako pomembne. Pri nakupovanju so oblike in barve odločilne.

Pred kratkim smo naredili raziskavo med ženskami, ki so kupovale v neki trgovini z oblačili. Mlada ženska je hotela kupiti bluzo, ki je bila na voljo v različnih barvah. Dvignila jo je, si jo podržala ob obrazu in se pogledala v ogledalo. Ker je bila blondinka, je vedela, da ji pristaja modra barva, vendar ji je bila veliko bolj všeč rdeča. Toda rekla je, da se ji zdi premočna. Nato jo je prodajalka spomnila, da je v modi rumena barva, in ženska se ni mogla odločiti med barvo, ki se je najbolj podala njenemu obrazu, med tisto, ki ji je bila najljubša, in tisto, ki je bila v modi. Na koncu je izbrala sivo bluzo. Čez nekaj tednov pa sem izvedel, da ji ni bila posebno všeč. ‘Tako mrtva je,’ je izjavila. Oblekla jo je le dvakrat.

Nekatere druge stranke, ki so prav tako kupile bluzo, so izbirale drugače. Nekatere so jo kupile zato, ker jim je pristajala, druge so izbrale barvo, ki je bila v modi, tretje pa spet tisto, ki jim je bila najbolj všeč. Vsaka se je odločila glede na željo ali potrebo, ki je bila trenutno



v ospredju. Le pomislite! Vsi ti zapleteni psihološki procesi se skrivajo v nečem tako preprostem, kot je kupovanje navadne bluze.”

Tudi z vašimi strankami je tako, kot je opisal Cheskin. Obstajajo namreč barve, ki so večini všeč, in take, ki so večini zoprne. Barve, s katerimi se sreča kupec, morajo biti znanstveno preverjene in sestavni del modela podjetja. Ni vseeno, kakšne barve so stene, stropi, službena vozila, obleka uslužbencev, oprema v podjetju ali njegov zaščitni znak.

Isto kot z barvami se dogaja tudi z oblikami pri vašem napisu, opremi izdelka itd.

Cheskin je v nekem poskusu na primer dokazal, da se zdi trikotnik kupcu dosti manj privlačen kot krog. Kdo bi rekel, da se lahko prodaja poveča zaradi na videz tako nepomembne stvari, kot je oblika. Oblika vašega napisa, zaščitnega znaka in tiska na vaših poslovnih vizitkah lahko pri prodaji izdelkov še kako pomembna, pa če vam je všeč ali ne.

Vaš prototip mora biti pazljivo načrtovan tako, kot bi opremljali sam izdelek.

Preden nadaljujem, naj na kratko obnovim, kar smo doslej povedali.

Delajte za podjetje, ne v podjetju - predstavljajte si ga kot prototip, po katerem lahko naredite izdelek za serijsko proizvodnjo.

Zavedajte se, da sta vaše življenje in vaše podjetje dve različni stvari; podjetje je plod vašega dela in truda, predstavljajte si ga kot stroj, ki je narejen zato, da izpolni vaše želje in potrebe, in ne vedite se v njem kot uslužbenec, pač pa kot lastnik.

Postavljajte si naslednja vprašanja:

- Kako naj ustvarim podjetje, ki bo lahko nemoteno poslovalo tudi brez mene?
- Kako naj motiviram uslužbenca, da bodo dobro delali brez moje navzočnosti?
- Kako naj organiziram delo tako, da bi bilo moje podjetje mogoče reproducirati tudi 5000-krat in da bi vsaka njegova kopija delala ravno tako dobro kot “original”?
- Kako naj postanem lastnik podjetja in se obenem osvobodim njegovih spon?
- Kako naj si razporedim čas tako, da bom lahko delal tisto, kar hočem, in ne tisto, kar moram?



Če si poskusite odgovoriti na vsa ta vprašanja, boste ugotovili, da odgovora nanje pravzaprav ne poznate in da je bila to že od nekdaj vaša težava.

Odslej pa bi se moralo delo v podjetju odvijati drugače, kajti sedaj veste, kje se skrivajo vaše težave in ste se pripravljene z njimi tudi soočiti.

Problem ni, in tudi nikoli ni bil, v vašem podjetju. Vedno je tičal v vas samih, in dokler ga ne boste poskušali rešiti, bo tako tudi ostalo; vse dokler ne boste spremenili svojega pogleda na podjetje in njegovo delovanje, dokler ne boste začeli o njem razmišljati povsem drugače in dokler se ne boste sprijaznili z neizpodbitnim dejstvom, da je treba vsako podjetje, tudi tako majhno, kot je vaše, voditi premišljeno in organizirano.

In kar je najpomembneje – če želite uspešno poslovati, morate izoblikovati postopek, neko prakso, s pomočjo katere lahko dobite koristne informacije in si na njihovi podlagi izdelate delovno metodo, po kateri ga boste vodili.

Kaj je torej ta metoda?

To pomeni, da pridobimo znanje, ki ga potrebujemo za uspešno vodenje podjetja. To je jasno načrtana pot, ki vodi naravnost na vrh in je bila preizkušena že na mnogih malih podjetjih, ravno takih, kot je vaše.

Ta postopek v našem podjetju imenujemo kar Gerberjev razvoj podjetja.

Sara me je za trenutek zaskrbljeno pogledala, nato pa spregovorila: “Povedala vam bom, kako si vse skupaj predstavljam jaz.” Trdno je sklenila roke in jih položila na mizo, kot bi hotela svoje besede še bolj poudariti.

“Pravite, da sva jaz in moje podjetje eno ter da se moram takega ravnanja znebiti; najprej v mislih, nato pa še v dejanjih.”

“Če sem prav razumela, pravite tudi, da me je v težave pahnila ravno ta identifikacija s podjetjem, ta potreba po delu, ki jo čuti tehnik v meni. Mislite, da je moje prepričanje, da podjetje brez mene ne more delovati in da se mu ne more zgoditi nič hudega, če sem v njem vedno navzoča, pravzaprav zmotno.

Nadalje trdite tudi, da bi se težav znebila le, če bi pretrgala vezi, ki me vežejo nanj. Da moram začeti o svojem podjetju razmišljati povsem



drugače; nanj moram gledati kot na izdelek, tako kot sedaj gledam na pite. In če res razmišljam v tej smeri, ne morem mimo vprašanja, kako bi moje podjetje - izdelek poslovalo tako, da bi privabilo ne samo kupce, pač pa tudi ljudi, ki bi hoteli v njem delati.

Takrat, ko si bom zastavila to vprašanje, bom pripravljena voditi posle povsem drugače.”

Za trenutek se je ustavila, in videti je bilo, kot da še vedno premleva svoje besede. Potem je tiho nadaljevala: “Veste, lahko vam povem, da o podjetju še nikoli nisem razmišljala tako abstraktno - vedno sem ga imela za nekaj zelo konkretnega. Moje delo je bila zame tudi služba, tja sem hodila delat kot uslužbenka. Nikoli si nisem mislila, da bi lahko bilo tudi drugače. Toda zdaj ugotavljam, da obstajajo tudi druge možnosti. V podjetju vidim nekaj čisto novega - enkratno priložnost! To me spominja na prvo uro leposlovja v srednji šoli. Takrat me je učil gospod Roethke, ki je imel neverjetno sposobnost, da je učence navdušil nad svojim predmetom. Naše prvo domače čtivo je bil roman *Prigode Huckleberryja Finna*, in spomnim se, da se od knjige kar nisem mogla odtrgati. Osebe v njej so oživele, kot bi bile resnične, zanimalo me je njihovo življenje, predstavljala sem si kraje, ki so jih obiskali, težave, s katerimi so se spopadali, strah, ljubezen in vse ostale občutke, ki so jih pri tem doživljali ... Roman se mi je odvrtel pred očmi kot film; česa takega nisem doživela še nikoli prej, nobena knjiga mi ni ponudila toliko užitka kot ta.”

“No, tudi zdaj se tako počutim; kot da bi skupaj odpirala platnice nove knjige, in četudi ne bi poznala njene vsebine, bi se zavedala, da mi bo za vedno spremenila življenje. Mislim, da moje podjetje nikoli več ne bo takšno, kot je bilo doslej. Pa tudi jaz ne.”

Za trenutek je sklenila dlani in se nagnila nazaj, kot bi si hotela oddahnniti.

“Če prav razumem, je to tisto, čemur pravite franšizni prototip; tako ste poimenovali podjetje v vlogi izdelka in moja naloga je, da o podjetju razmišljam kot o nečem, kar je povsem neodvisno od moje navzočnosti in ločeno od mojega življenja. In če ga bom vodila tako, kot je prav, ga bom oblikovala, sestavila in izdelala tako, kot vsak izdelek; moje podjetje bo vredno zaupanja, da bo vsakdo želel kupovati ravno pri meni, in vsi bodo vedeli, kaj lahko od mene pričakujejo, zato se bodo vedno vračali k meni. To je torej moj cilj: oblikovati in



sestaviti novo podjetje *Vse o pitah*, dokler ne nastane popolnoma zanesljivo podjetje, ki ne bo zahtevalo moje nenehne pozornosti.

Priznati moram, da je to ena najbolj vznemirljivih zamisli, kar sem jih imela v zadnjih letih, najboljše pa je to, da podjetje pravzaprav že imam. Samo še naučiti se moram, kako z njim ravnati!”

“Sara,” sem rekel. “Sam tega ne bi mogel bolje povedati! Sedaj pa pojdiva k naslednjemu koraku - k razvoju podjetja. Vsa stvar je veliko lažja, kot si mislite.”

