

Pogovor z Boštjanom Jerončičem, generalnim direktorjem podjetja Incom, d. o. o.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam.si

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Incom Proizvodno trgovsko podjetje, d. o. o. (v nadaljevanju Incom). Če bi morali



zgodbo podjetja povzeti z enim samim stavkom, bi se ta glasil »Od skromnega začetka do enega izmed največjih proizvajalcev sladoleda«. Bilo je leta 1991, ko je Slovenija postala neodvisna država. Ustanovitelj podjetja Andrej Slokar se je odločil, da bo sledil svojim sanjam in postal proizvajalec sladoleda. Sladoled je začel proizvajati v svoji domači garaži. Leta 2003 je podjetje razširilo proizvodne



O Boštjanu Jerončiču

Po zaključeni Pravni fakulteti v letu 1999 je prvo redno zaposlitev dobil na Ministrstvu za finance v Sektorju za davčni in carinski sistem. Kot pravi, je imel veliko srečo, da so mu zaupali sodelovanje v različnih delovnih skupinah in skupinah za medresorska usklajevanja zakonodaje, kar mu je prineslo veliko odličnih izkušenj za nadaljnjo poklicno pot. V obdobju dela na ministrstvu je objavil veliko strokovnih člankov s področja carinskih predpisov, bil je tudi soavtor priročnika/knjige Kako poiskati in kako uporabljati evropske carinske predpise?. Z letom 2004 je postal družbenik v družbi Jurafin, d. o. o., kjer so opravljali svetovalne funkcije s področja gospodarskega prava, davčnega prava ter priprave poslovnih načrtov in zakonodajnih predlogov za različne naročnike. V letu 2005 je zaključil državniški pravosodni izpit in z letom 2006 postal pomočnik direktorja v podjetju Incom v Ajdovščini. V okviru delovnega mesta je opravljal najzahtevnejše naloge, kot so vodenje oddelkov prodaje, marketinga, kadrovskega oddelka, oddelka logistike, sklepanje krovnih pogodb (Mercator, Engrotuš, Aldi Süd Nemčija, Eismann Nemčija), vodenje pogajanj, priprava sistematizacij in notranjih aktov ... V letu 2013 je postal direktor v podjetju Incom. Ta nova funkcija je pomenila velik izziv in veliko obvezo, saj je podjetje že postalo zelo mednarodno usmerjeno, z zelo izobraženo in vrhunsko usposobljeno ekipo sodelavcev. Delovanje v podjetju Incom mu je nenehni izziv in velika motivacija, da skupaj z najboljšo ekipo sodelavcev ustvarjajo podjetje, na katero bodo upravičeno ponosni.

zmogljivosti in leta 2014 zaključilo 7 milijonov evrov veliko investicijo v dograditev skladiščnih prostorov in tudi proizvodnega dela ter dodatne izboljšave na obstoječih objektih in obstoječi strojni opremi. Leta 2016 sta se začeli gradnja novega tehnološko-razvojnega centra ter nova investicija v dodatno povečanje proizvodnih zmogljivosti in poslovnih prostorov v višini 12.500.000 evrov.

V zadnjem obdobju v podjetju veliko energije vlagajo v izdelke blagovnih znamk Leone in Leone All've, ki jih intenzivno tržijo na različnih trgih po svetu. Pomemben segment so tudi licenčni izdelki, saj ustvarjajo številne podobe junakov iz risank in filmov, ter inovativni izdelki pod zasebnimi blagovnimi znamkami po svetu in za najzahtevnejše trgovske verige.

Več podatkov o podjetju v obdobju od 2014 do 2017 je v spodnji tabeli.

Incom	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Uresničeno 2017
Vsi prihodki v EUR	29.451.275	35.054.470	40.727.573	42.561.207
Čisti poslovni izid v EUR	2.124.484	3.048.898	1.755.291	1.849.279
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	16.255	18.937	8.052	6.421
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	7,2	8,7	4,3	4,3
Donos na kapital v %	30,6	31,8	16,0	15,7
Povprečno število zaposlenih	131	161	218	288

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali Boštjana Jerončiča, generalnega direktorja podjetja Incom.



VPRAŠANJA

1. Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

Eden prvih ključnih mejnikov je leto 2003, ko se je podjetje preselilo v nove prostore, kjer deluje še danes. V letu 2006 so se začeli prvi večji izvozni posli na nemški trg, v letu 2007 v Skandinavijo, leta 2011 pa smo začeli intenzivno izvažati v Veliko Britanijo. To je pomenilo sodelovanje z najzahtevnejšimi kupci po Evropi in širše. V letu 2007 smo pridobili prehranski certifikat IFS, v letu 2011 pa certifikat BRC, kar nam je omogočalo sodelovanje z najboljšimi. Zadnji dve prelomnici sta v letih 2014 in 2016, ko smo začeli dve fazi povečanja proizvodnih in skladiščnih prostorov. Tako smo pridobili potrebne pogoje za delovanje

in rast podjetja na novih trgih po svetu. Danes imamo tri zelo močne stebre, na katerih gradimo svoje uspehe – tehnični razvojni center, tehnološko-razvojni center in center za razvoj kadrov. Z obema investicijama se zelo izboljšujejo tudi delovne razmere za naše sodelavce.

2. Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?

Najprej bi izpostavil naše sodelavce, brez katerih ne bi bilo naše zgodbe. Resnično smo v podjetju zbrali ekipo, ki ima veliko energije, ki je nujno potrebna za vse preboje na zahtevnih trgih, po drugi



strani pa gre za ekipo, ki ima ogromno znanja in idej, s katerimi smo med najboljšimi v naši panogi. V podjetju združujemo vse procese delovanja, od razvoja, kakovosti, marketinga, prodaje, nabave, tehnike do proizvodnje in to nam omogoča hitre in najboljše rešitve za naše partnerje. Vsak izmed navedenih procesov je pomemben in ko vsi delujejo brezhibno, je rezultat najboljši.

3. **Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno z motiviranjem in komuniciranjem) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?**

Zaradi hitre rasti našega podjetja je ena ključnih nalog motivacija zaposlenih za naloge, ki se nam včasih zdijo nemogoče, zaradi intenzivnega zaposlovanja v zadnjih letih je potrebne ogromno komunikacije in koordinacije, da se različni oddelki povežejo med sabo in s sodelovanjem dosežejo najboljše rezultate. Z velikostjo podjetja je nujno treba vzpostaviti ustrezen nadzor, saj se lahko hitro zgodi, da se kakšna napačna odločitev ali poteza pozna pri rezultatu poslovanja.



4. **Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška sestava, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost ali morda kaj drugega?**

Na prvem mestu bi poudaril jasno lastniško sestavo, saj skupaj z našim enim in edinim lastnikom zelo jasno vemo, katera je naša smer in kako priti do

zastavljenega cilja. Ravno skozi hitre in učinkovite odločitve smo prišli do odličnih rezultatov, kupci ne odpuščajo počasnih odločitev. Inovativnost z zelo poudarjenim timskim pristopom je ena izmed močnih prednosti, ki so nas v zadnjem letu pripeljale do številnih mednarodnih nagrad za naše izdelke (naj omenim samo nekatere – nagrada Wabel v Parizu za Leone Alive kot najbolj inovativen sladoled na svetu, Dairy Innovation Award v Varšavi, zlato in srebrno priznanje GZS, priznanje BFFF UK za najbolj inovativen izdelek v trgovskih verigah v Združenem kraljestvu, Quality Food Award ...).



5. **Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkoriščajo. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?**

Vizija in strategija sta jasno postavljeni in zato je veliko lažje delovati proti postavljenim ciljem. Nenehno investiramo v izboljšanje svojih proizvodnih zmogljivosti in operativne odličnosti ter v izboljšanje delovnih razmer za zaposlene, da bi lahko (p)ostali najbolj inovativen proizvajalec sladoleda. Poleg blagovnih znamk za največje trgovske verige v Evropi in svetu želimo okrepiti tudi lastno blagovno znamko sladoledov Leone.

6. **Intelektualna lastnina postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja? Kako ravnate z njo?**

Področje intelektualne lastnine je iz dneva v dan bolj pomembno, tega se zelo dobro zavedamo tudi v našem podjetju in mu vsak dan posvečamo več pozornosti, čeprav se ob tem zavedamo, da smo tukaj šele v

začetni fazi. V preteklosti smo področje intelektualne lastnine gradili na varovanju blagovnih znamk, imamo 14 nacionalno zavarovanih znamk in eno evropsko znamko. Tudi v pogodbah o sodelovanju z našimi partnerji imamo klavzule o nerazkrivanju informacij in varovanju poslovnih skrivnosti. Na srednje obdobje zelo razmišljamo tudi o patentnem varstvu, kjer si bomo seveda pomagali z zunanjimi zastopniki.



7. **Zadnja gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je v podjetja prinesla marsikatero spremembo. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali je lastniška sestava vplivala na odzivanje na krizo?**

V letu 2006 smo začeli intenzivno izvažati in to se je že takoj na začetku gospodarske krize pokazalo kot odlična poteza, saj smo bili prisotni na trgih, kjer so hitro začeli reševati težave, ki so se pojavile s krizo. Podatek iz Danske pove vse – država je bila na začetku leta 2011 zaradi ustreznih ukrepov že na predkrizni ravni. Področje živilske industrije ni tako močno podvrženo gospodarskim krizam, saj imamo srečo, da delujemo na segmentu, kjer poraba tudi v času kriz ne upade, kvečjemu še nekoliko zraste. Tako smo tudi v obdobju največje gospodarske krize najbolj intenzivno rasli in napredovali. Področje sladoleda je v stalnem porastu, saj trg raste med 3 in 4 % na letni ravni, skupna vrednost trga je prek 51 milijard evrov, kar pomeni, da

imamo še veliko prostora za napredovanje. Lastniška sestava je pri nas velika prednost, saj so bile odločitve tako danes kot tudi v času gospodarske krize hitre in učinkovite. Ni veliko dolgovezenja in neplodnih sestankov, smo ekipa akcije.

8. **Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?**

Nikoli si ne smemo priznati, da je določen cilj previsoko postavljen, saj lahko tako dosežemo tisto, kar se nam na prvi pogled zdi nemogoče. Naša majhnost je prednost, in ne slabost, in zaradi tega smo Slovenci izredno iznajdljivi in s svojo inovativnostjo lahko pridemo na sam vrh. To kažejo številni primeri uspešnih slovenskih podjetij in uspešnih Slovencev po svetu. Pošteno in trdo delo vedno obrodi sadove. Največ stavite na dobre sodelavce, saj samo tako dosežemo zastavljene strategije.

Slovenska izvozna podjetja, ki ostajamo v Sloveniji, si želimo modro politiko, ki bo omogočala stabilno gospodarsko okolje, kar bo tudi izvoznikom omogočilo dolgoročno načrtovanje razvoja podjetja in sodelavcev.

Londonska borza nas je že drugo leto zapored uvrstila med podjetja, ki so navdih Evropi, in Nikhil Rathi, direktor mednarodnega razvoja Londonske borze, pravi, da smo lahko ponosni na ta najbolj dinamična, hitro rastoča evropska podjetja, ki so navdih Evropi. »Zdrava podjetja spodbujajo zdravo ekonomijo in zdravo družbo, in dobre politike lahko sledijo samo dobremu, močnemu gospodarstvu,« pravi Rathi, ki je prepričan, da bo sektor prehrane še naprej pomembno krojil prihodnost evropskega gospodarstva, in o tem smo prepričani tudi v našem podjetju.

Dejstvo pa je, da je razvoj, proizvodnja in prodaja sladoleda trdo, zahtevno delo in da mednarodni trg ne dopušča počitka in napak, kar največkrat ljubiteljem sladoleda ostaja skrito. Sodelavci Incoma, ki ustvarjamo sladoledne užitke, pa vemo, koliko razmisleka, dela, skrbi, napora in dni brez počitka je potrebnih, da pride vrhunski sladoled iz Ajdovščine na prodajne police po vsem svetu. Ponosni smo, da zmoremo narekovati nove trende na področju proizvodnje sladoleda in ustvarjati najboljši, najbolj inovativen sladoled na svetu.

Dr. Vojko Toman je direktor Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Po diplomu na Fakulteti za strojništvo je svojo poklicno pot začel kot strojni projektant, kasneje pa spoznal tudi druga področja, kot so management, ekonomika, kadrovanje, informacijska tehnologija in svetovanje, ter sodeloval pri različnih projektih. Ob delu se je vseskozi tudi dodatno izobraževal. Doktorat ima na področju managementa in organizacije. Prepletanje med teorijo in prakso mu omogoča poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh.