

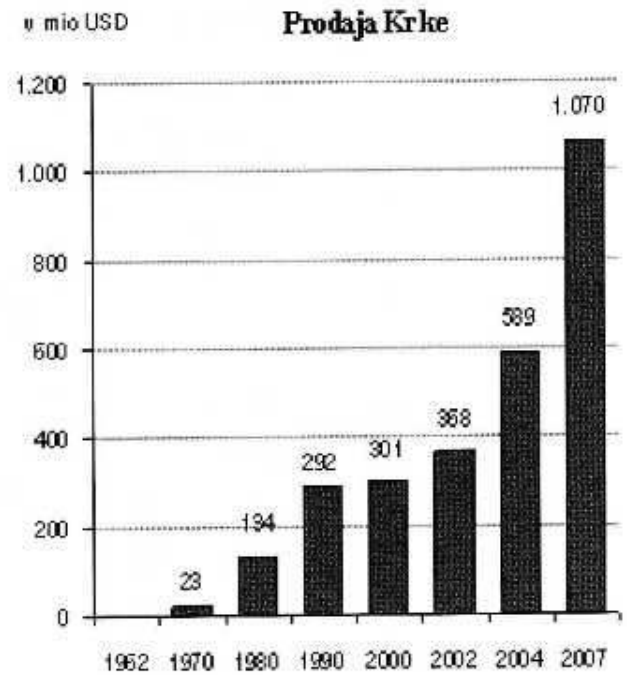
Zvezdana Bajc

KRKA PO POTI ODLIČNOSTI DO USPEHA

Kratka predstavitev Krke

Krka se je v svoji več kot 50-letni zgodovini iz laboratorija z devetimi zaposlenimi razvila v mednarodno družbo, ki se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v Evropi in svetu. Svoje izdelke prodajamo v več kot sedemdesetih državah sveta.

1954	Ustanovitev farmacevtskega laboratorija (poimenovanega po reki Krki). V istem letu registrirana prva zdravila.
1962	V Ločni zgrajen nov proizvodni obrat z lastnimi laboratoriji. Začetek izvoza.
80. leta	Pri FDA pridobljene registracije za proizvodnjo antibiotikov.
1990	Prva zdravila pod lastno blagovno znamko.
1997	Uvrstitev delnic na Ljubljansko borzo.
Danes	Krka se uvršča med vodilna generična farmacevtska podjetja v Evropi in na svetu



Krka je po ustanovitvi leta 1954 z jasno vizijo postopno postajala vse pomembnejši dejavnik na farmacevtskem trgu. Njena strategija je od samih začetkov slonela na razvoju in vzgoji lastnih strokovnjakov in vodij. Krko so do sedaj vodili samo trije direktorji oziroma predsedniki uprav:

- prvi je Krko ustanovil in uveljavil v nekdanji državi,
- drugi jo je usmeril na mednarodne trge,
- sedanji uveljavlja Krko kot uspešno in rastoče sodobno mednarodno generično farmacevtsko podjetje, ki stopa po poti odličnosti.

V svojem dosedanem razvoju je Krka premišljeno oblikovala in dopolnjevala svoje poslanstvo, vizijo in strategijo razvoja ter s sodobnimi pristopi krepila svoj položaj na tržiščih.

Poslanstvo: *Živeti zdravo življenje.*

Vizija: *Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij.*

Vrednote: *hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje, kreativnost in učinkovitost*

Kaj je Krka pripeljalo na pot odličnosti?

Ljudje smo večinoma racionalna bitja, ki želimo priti na cilj s čim manj napora. Kot taki tudi ne maramo sprememb, vsaj ne prepogostih. Kaj nas torej žene k temu, da vendar delamo stvari drugače, bolje? Ali ni odličnost prav to – delati drugače in vedno bolje? Če imamo v zasebnem življenju vsaj nekaj svobode glede odločitve ali bomo nekaj naredili drugače ali ne, pa podjetja te izbire večinoma nimajo. To zlasti velja za podjetja, ki delujejo v konkurenčnem mednarodnem okolju.

Če se ozrem na pot, ki jo je »prehodila« Krka, so na izbiro dosedanje poti v veliki meri vplivali naslednji dejavniki:

- širitev prodaje na tuja tržišča že v prvem desetletju obstoja podjetja in s tem izpostavljenost bistveno bolj konkurenčnemu okolju kot je domače tržišče,
- izredno dinamično okolje farmacevtske industrije,
- pravočasno zaznavanje potrebe po spremembah,
- lastninsko preoblikovanje iz podjetja v družbeni lasti v delniško družbo in s tem povezana pričakovanja delničarjev glede poslovnih rezultatov.

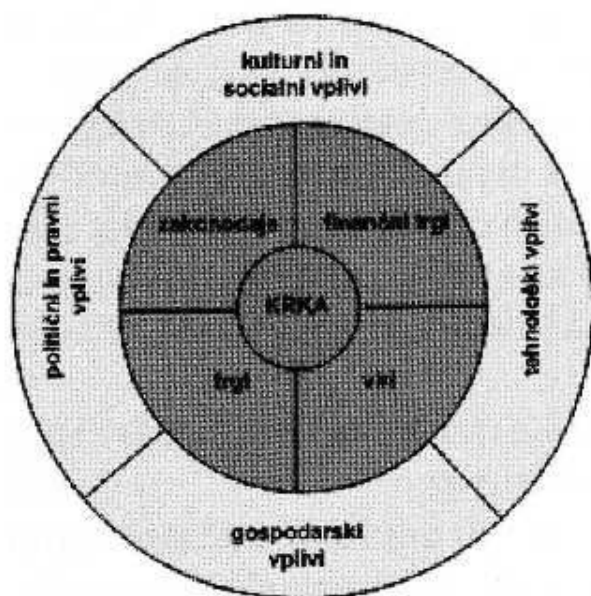
Odličnost in spremembe – kaj je vzrok in kaj posledica?

Poznate odgovor na to vprašanje? Pomagajmo si z mislijo nemškega filozofa in fizika Georga Christopa Lichtenberga, ki se je rodil pred več kot 260 leti in ga povezujemo z začetki eksperimentalne elektrografije. Lichtenberg je dejal: »Ni rečeno, da bo bolje, če bo drugače, vendar, če želimo, da bo bolje, mora biti drugače.« Spremembe so se v tistem času verjetno odvijale počasneje kot se danes, ko so postale edina stalnica dinamičnega poslovnega okolja. Brez sprememb ne moremo pričakovati odličnosti. Takšna pot bi

bila preveč enostavna.

Podjetje je izpostavljeno številnim vplivom notranjega in zunan-
jega okolja ter s tem povezanimi udeleženi stranmi, ki neposredno
ali posredno vplivajo na delovanje procesov v podjetju in na vpeljavo
sprememb.

Prepoznavanje vplivov strani, udeleženi v procesih



Celotna zgodovina razvoja Krke priča o tem, kako vodje razumejo notranja in zunanja gibalna sprememb in kako se zavzemajo zanje. Glede na prepoznane spremembe uprava družbe oblikuje strateške odzive nanje ter prilagaja strategijo in notranjo strukturo organizacije. V pripravi in izvedbi sprememb ter v vključevanju zaposlenih v ta proces intenzi-

vno sodelujejo vodje na vseh ravneh vodenja. Ker se spremembe v Krki večinoma vodijo projektno, se tudi načrtovanje, nadzor in merjenje uspešnosti izvedenih sprememb izvaja na ta način. Ključni za merjenje uspešnosti pa so seveda doseženi poslovni rezultati.

Odličnost kot strateška usmeritev

Ena od strateških usmeritev Krke v strategiji razvoja do leta 2012 je delovanje v skladu z načeli poslovne odličnosti. Usmeritev podpirajo tako strategije in politike na nivoju skupine Krka kot tudi na nivoju posameznih organizacijskih enot in poslovnih funkcij. Zato je zelo pomembno, da s strategijo ustrezno seznanimo vse zaposlene, da vsak izmed njih prepozna, kako lahko s svojim delovanjem prispeva k uresničitvi strateških ciljev. Poti seznanjanja oz. internega komuniciranja so različne: interni mesečni časopis Utrip, Bilten, ki izhaja tedensko oziroma po potrebi, Krkanet,

e-pošta, oglasne deske, zbori delavcev, svet delavcev.

Odličnost je način delovanja vsakega posameznika

Odličnost so predvsem ljudje, zato trditev, da je najpomembnejše vlaganje v ljudi, ne sme biti le prazna fraza. Morda je imela Krka srečo, da se je tega že pred davnimi desetletji zavedal ustanovitelj Krke, saj je v zgodnjih 60-ih letih Krka štipendirala več študentov in dijakov, kot je imela zaposlenih. Zato o strateškem obravnavanju človeških virov lahko govorimo že od nastanka Krke. Od začetka je vlagala v razvoj lastnih strokovnjakov s štipendiranjem, študijem ob delu, podporo in spodbudo nadarjenim dijakom za študij usmeritev, ki so za Krko zanimive. Taka politika je ostala še danes, Krka predvsem stavi na lasten, v podjetju vzgojen kader.

Da bi zagotovili in usposobili vodstvene in strokovne sodelavce za nenehno rast in razvoj, Krka od leta 1987 izvaja sistem razvoja kadrov in usmerjanja kariere. Ključni dejavnik razvoja kadrov je ocena potenciala sodelavcev, ki jo pripravimo s pomočjo lastnega ocenjevalnega postopka. Ocena potenciala je osnova za povratno informacijo zaposlenim o njihovih prednostih in pomanjkljivostih ter svetovanje posameznikom in njihovim nadrejenim.

Cilji podjetja in cilji posameznika morajo biti usklajeni

Osnova za usklajevanje ciljev posameznikov, projektnih timov in organizacijskih enot s cilji Krke je letni poslovni načrt. Direktorji in vodje vsako leto definirajo strateške in operativne cilje, na osnovi katerih v organizacijskih enotah izdelajo operativne načrte nalog. Direktorji in vodje na sestankih z vsemi zaposlenimi določijo ključne strateške cilje Krke in cilje, ki so pomembni za njihovo organizacijsko enoto ter skupaj s sodelavci načrtujejo vsebinske naloge in roke. To je za sodelavca osnova za določitev individualnih delovnih ciljev, ki jih z vodjem skozi pogovor uskladita. Sodelavec in vodja med letom na Krkinem pogovoru in ob napredovanju analizirata in posodabljata te cilje. Na rednih obdobjnih sestankih se analizirajo, pregledujejo in posodabljaajo tudi cilji organizacijskih enot in timov. Izvedene izboljšave na tem področju so se v letu 2006 odrazile v

opaznem povečanju ocene SiOK pri vprašanju »Pri postavljanju ciljev sodelujemo tudi zaposleni«.

Spodbujati in prepoznati je potrebno odličnost vsakega posameznika

Leta 2004 smo v Krki uvedli sistem izbora najboljšega sodelavca in najboljšega vodje na ravni posameznih organizacijskih enot in na ravni družbe in ga prvič opravili v letu 2005. V letu 2006 smo ga razširili na celotno skupino Krka in vključili predstavništva in hčerinska podjetja v Sloveniji in tujini. V letu 2006 smo vse tri sisteme združili v enoten sistem Krkinih priznanj, ki ga bomo uporabljali od leta 2007 dalje. Vsi izbrani naj sodelavci in naj vodje prejmejo priznanja in nagrado na priložnostnih slovesnostih ali pa na dnevu Krkinih priznanj. Na dnevu Krkinih priznanj dobijo priznanja in nagrade tudi sodelavci, ki so dali najboljši koristni predlog z najvišjo gospodarsko koristjo.

Rezultati poslovanja potrjujejo pravilnost izbrane poti

Pregovor pravi: »Kdor ima srečo, ne potrebuje znanja. Kdor ima znanje, potrebuje tudi srečo.« Na poti k poslovnim uspehom in k odličnosti potrebujemo oboje.

V Krki smo v obdobju zadnjih desetih let:

- prodajo povečali za 2,7-krat,
- dobiček iz poslovanja za 4,3-krat,
- čisti dobiček za 6,3-krat in
- število zaposlenih 2,1-krat.

Doseženi rezultati potrjujejo pravilnost izbrane poti. Seveda ni dovolj, da skozi leta primerjamo dejansko dosežene lastne rezultate poslovanja. Doseženo moramo primerjati tudi z lastnimi dolgoročnimi strateškimi cilji, cilji poslovanja v tekočem letu, z dosežki konkurence.

Zaključek

Odličnost ni samo izbira takšnega ali drugačnega modela. Odličnost pomeni zavestno odločitev, da vsakodnevno delujemo odlično in da vsak, tudi najmanjši korak, naredimo čim bolje. Vsi zaposleni morajo čutiti, da delati bolje za podjetje pomeni tudi osebno rast in zadovoljstvo. V uresničevanju ciljev, ki vodijo k odličnosti podjetja, mora posameznik prepoznati svojo vlogo ter možnost potrjevanja lastnih sposobnosti in lastne odličnosti. **In še nekaj je zelo pomembno – če smo v vlogi vodij, moramo sodelavce navduševati za odličnost tudi ali predvsem z lastnim zgledom.**