

Pogovor z mag. Vojmirom Urlepom, predsednikom uprave podjetja Lek, d. d.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam-d.si

O mag. Vojmiru Urlepu



Po diplomu na Farmaceutski fakulteti v Ljubljani je svojo kariero začel v družbi Salus, a je že leta 1983 prišel v Lek k zunanji trgovini. V petnajstih letih je v Leku opravljaj številne pomembne naloge pri izvozu, prodaji in trženju, bil je tudi direktor predstavništva v Moskvi in direktor družbe Lek Zagreb ter član uprave in predsednik uprave Leka. V tem času je tudi magistriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru iz mednarodnega managementa. V letu 2000 je postal predsednik uprave družbe Kemofarmacija, d. d. in jo uspešno vodil v vse bolj konkurenčnem okolju. Učinkovito je izpeljal integracijo družbe v Celesio AG, največjo evropsko družbo v prometu z zdravili na debelo. Mag. Vojmir Urlep je postal predsednik uprave Leka, člana skupine Sandoz, 1. avgusta 2007.

Na svoji poslovni poti je mag. Vojmir Urlep dodobra spoznal tako farmacevtsko industrijo kot farmacevtske distribucijske poti. Z rednim izobraževanjem in usposabljanjem doma in v tujini je skrbel za osebni razvoj tako pri svojem delovanju kakor v veččinah vodenja in upravljanja. Z nenehno vpetostjo v mednarodno okolje in s spoznavanjem delovanja globalnih korporacij je pridobil pomembne izkušnje in znanja ter jih še nadgradil z delovanjem v eni največjih evropskih družb in potrdil z uspešno vodeno integracijo družbe v mednarodno poslovno organizacijo.

Še odgovor na vprašanje ali si je mag. Vojmir Urlep že od nekdaj želel biti manager v farmacevtskem podjetju. Ne, kot otrok si je želel biti mornar. Sedaj pa to kompenzira na ta način, da strastno potuje in to na najbolj oddaljene lokacije, ki niso tako obljudene in kjer ni mobilnega signala.

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 Lek, d. d., ki je član skupine Sandoz, slednja pa je generična divizija podjetja Novartis, pionirja med podobnimi biološkimi zdravili in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Novartis je vodilni ponudnik zdravil v Sloveniji in tu načrtuje tudi nadaljnji razvoj.

Lek, d. d., ki letos praznuje 70 let, razvija, izdeluje in trži zdravila, od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Je vodilni Sandozov razvojni center in ena ključnih proizvodnih lokacij skupine Sandoz za tehnološko zahtevne projekte. V Sloveniji delujejo na štirih lokacijah – v Ljubljani, Lendavi, Mengšu in na Prevaljah. V Ljubljani je sedež družbe Lek, d. d. Tu delujejo Razvoj, Kontrola kakovosti, Proizvodnja, Prodaja in marketing, Regulatorni kompetenčni center Skupnosti



član skupine Sandoz

neodvisnih držav/Jugovzhodne Evrope in glavna podpornih funkcij. V Mengšu skrbijo za tri ključna področja in sicer za razvoj in proizvodnjo učinkovin (s kemijsko organsko sintezo in fermentacijo), za razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških zdravil (z rekombinantno tehnologijo) ter za razvoj antiinfektivov. V Lendavi poteka proizvodnja antiinfektivov in eden od dveh strateških Sandozovih pakirnih centrov. Evropske in svetovne trge oskrbuje

z zdravili iz Sandozovih tovarn po vsem svetu ter širi svoje zmogljivosti. Na Prevaljah proizvajajo enega najbolj prodajanih Sandozovih izdelkov – širokospektralni antibiotik, ki je kombinacija amoksicilina in klavulanske kisline.

Prihodki poslovne skupine Lek so vsako leto večji in so v letu 2015 znašali 1.077 mio EUR. Več podatkov o poslovni skupini Lek v obdobju od 2013 do 2015 je v spodnji tabeli.

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali mag. Vojmira Urlepa predsednika uprave podjetja Lek, d. d.

Poslovna skupina Lek	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015
Vsi prihodki v EUR	963.371.060	1.027.687.560	1.077.118.754
Čisti poslovni izid v EUR	88.114.060	67.665.100	85.983.308
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	30.670	22.324	26.711
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	9,15	6,58	7,98
Donos na kapital v %	15,87	12,27	14,78
Povprečno število zaposlenih	2.873	3.031	3.219

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

- 1935 V Mengšu začel delovati proizvodni obrat za manjše količine farmacevtskega etra, ekstrakte zdravilnih rastlin, tinkture, galenske izdelke in tablete.
- 1946 Uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek, z obrati v Ljubljani, Mengšu in Hrastniku.
- 1962 Sklenjena licenčna pogodba s farmacevtsko družbo Merck & Co., Inc. in tako pomembno povečano število kakovostnih izdelkov za intenziven prodor na tuje, predvsem vzhodnoevropske trge.
- 1970 Položen temeljni kamen za novo farmacevtsko in kozmetično tovarno v industrijski coni v Šiški ob Verovškovi cesti, kjer je glavni del dejavnosti še danes.
- 1987 Začetek razvoja in proizvodnje kalijevega klavulanata, pomembne sestavine vodilnega izdelka – širokospektralnega antibiotika.
- 1998 Ustanovljen razvojni in polindustrijski laboratorij za klasično biotehnologijo in rekombinantne izdelke – začetek poti v biofarmacevtiki.
- 2002 V Ljubljani odprt nov Razvojni center.
- 2002 Lek postane del poslovne skupine Novartis.
- 2003 Pridobitev dovoljenja za vstop na trg ZDA z zdravilom, ki je kombinacija amoksicilina in

klavulanske kisline. Dodatna utrditev položaj na največjem svetovnem trgu še z dovoljenjem za promet z zdravilom z zdravilno učinkovino omeprazol, drugim najbolj prodajanim zdravilom na svetu.

- 2004 V Mengšu odprt nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi.
- 2008 V Ljubljani uradno odprt nov center kakovosti z laboratoriji za testiranje in sproščanje Lekovih in Sandozovih izdelkov ter s sodobnim mikrobiološkim laboratorijem.
- 2012 Odprti novi laboratoriji za celično in molekularno biologijo v Razvojnem centru biofarmacevtike v Mengšu.
- 2015 V Lendavi odprt nov, najsodobnejši pakirni center, ki je eden od dveh strateških Sandozovih pakirnih centrov.
- 2016 V Mengšu odprti novi laboratoriji za razvoj končnih biofarmacevtskih izdelkov, kontrolo kakovosti in tehnični razvoj biofarmacevtike.
- 2016 Odprt prvi objekt v Sloveniji za proizvodnjo učinkovin za inovativna zdravila. S tem je prvič v Slovenijo pripeljana originatorska farmacevtska industrija.

Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter

Lek lokacija Ljubljana

razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?

V trinajstih letih od kar je Novartis naš lastnik, smo šli skozi številna obdobja in procese preoblikovanja, s ključnim ciljem popolne integracije v poslovni model Novartisa (ki se je vmes tudi spreminjal). Bistvena sprememba glede na to kako je Lek, d. d. deloval pred prevzemom in kako deluje danes v

okviru skupine Novartis je v tem, da so se nekatere poslovne funkcije oslabile, druge pa okrepile.

Oslabila se je predvsem naša vloga na področju trženja in prodaje, ker sta organizirani globalno v Sandozu. Prednost trženja preko Sandozove prodajne mreže je v tem, da boste težko našli izdelek na katerem bo napisano narejeno v Sloveniji, ki je prisoten v več državah kot naša zdravila. Mi seveda skrbimo za prodajo na našem domačem trgu, nekateri naši sodelavci pa delujejo v Sandozovi globalni mreži.

Mengeš - razvoj celičnih linij

Lendava – pakiranje izdelkov v proizvodnji

Bistveno pa sta se okrepili drugi dve ključni poslovni funkciji in sicer razvoj in proizvodnja. Danes smo vodilni razvojni center Sandoza, kar pomeni, da razvijamo nekatera ključna generična zdravila za globalne potrebe Sandoza (ves svet). Obvladujemo celotni razvojni proces od razvoja učinkovin do razvoja končnega izdelka, torej do zdravila. To vključuje tudi razvoj tehnološko najzahtevnejših zdravil, tako imenovana podobna biološka zdravila, kjer smo edini tovrstni razvojni center v Sloveniji. Na področju proizvodnje danes predstavljamo približno desetino proizvodnih zmogljivosti celotnega Novartisa. Pri tem je potrebno poudariti, da gre Novartis v proces popolne centralizacije proizvodnje. To ima seveda določene prednosti kot so boljše izkoriščanje zmogljivosti, boljše načrtovanje, večja pogajalska moč, večje možnosti razvoja kariernih poti za sodelavce in številne druge prednosti. To nam seveda odpira priložnosti, da pripeljemo v Slovenijo tudi projekte, ki niso vezani izključno na generična zdravila, ampak na inovativna zdravila, kajti tehnologije so v obeh primerih enake. Tako že danes vsa zdravila v ampulirani obliki za potrebe celotnega Novartisa proizvajamo izključno v Ljubljani. Seveda pa ima Novartis tudi politiko zagotavljanje neprekinjenega delovanja, kar med drugim pomeni, da vedno obstajata vsaj dve proizvodni lokaciji za eno zdravilo. Bodisi obe proizvajata to zdravilo sočasno, ali pa ena proizvaja, druga pa je za rezervo,

če bi se na prvi pojavile težave. Zavedamo se, da proizvajamo zdravila, ki so praviloma nujno potrebni izdelki, katerih izpad lahko povzroči resne motnje v delovanju zdravstvenih sistemov.

Ta razvoj se zrcali v izrazitem porastu števila delovnih mest oziroma zaposlenih. Ob prevzemu smo zaposlovali okoli 2.400 ljudi, danes je redno zaposlenih 3.350 in še 800 najetih zaposlenih preko agencij. Tako smo skoraj podvojili število zaposlenih, kljub temu, da smo preko različnih procesov optimizacije skrčili število ljudi, ki so delali v podpornih funkcijah ter tistih iz prodaje in trženja. A ne samo, da smo povečali število zaposlenih, tudi delež zaposlenih z najmanj visokošolsko izobrazbo je narasel iz 34 % na 42 %. To je odraz vedno večje osredotočenosti na področje razvoja in proizvodnje. Nasloniti se moram na našo temeljno strategijo. Slovenija ni nizko stroškovno okolje, zato smo se bili prisiljeni usmeriti na tehnološko najzahtevnejša področja, ki pa zahtevajo ogromno znanja. Le tu je dodana vrednost pri proizvodnji v Sloveniji dovolj visoka, da upravičuje visok strošek dela. Pri nas veliko doktorjev znanosti dela tudi v proizvodnji in ne samo v razvoju. Ogromno teh strokovnjakov dela tudi na področju zagotavljanja kakovosti, kajti mi smo panoga, ki prav gotovo sodi v sam vrh po eksterni reguliranosti (ogromno inšpekcij in presoj).

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja? Kakšna je povezanost (upravljalvske, poslovno-razvojne in organizacijske) podjetja Lek, d. d. z matično družbo oziroma s skupino Sandoz oziroma z Novartisom?

Izpostavil bi tipične razlike v procesih med družbo, ki je del globalnega procesa in družbo, ki deluje samostojno. Procesi planiranja pri nas potekajo precej drugače, saj ne potekajo znotraj družbe Lek, d. d., ampak potekajo na relaciji posamezne poslovne funkcije Leka, d. d. in globalnega vodstva te poslovne funkcije. Tako se recimo poslovni načrt našega Razvojnega centra oblikuje na relaciji globalno vodstvo Sandozovega razvoja in naš Razvojni center. Na koncu je gospodarski načrt Leka, d. d. seštevek teh poslovnih načrtov (po posameznih poslovnih funkcijah).

Z vidika najvišjega managementa Leka, d. d. imamo zelo omejen vpliv v samem procesu planiranja, ker se cilji postavljajo po principu od vrha navzdol (Novartis svojim divizijam, divizije svojim poslovnim področjem in funkcijam, ter nato te konkretnim lokacijam). Seveda je to dialog, kjer se izmenjujejo pogledi na realnost tako zastavljenih ciljev ter morebitne ovire in težave pri izpolnjevanju teh ciljev. Vendar je vpliv na spreminjanje teh ciljev zelo omejen, saj je vzpostavljen zelo močan pristop od vrha navzdol.

Strategija se oblikuje globalno, tako kot je to običaj v multinacionalnih družbah. Novartis opredeli strateška poslovna področja, na katerih želi delovati. Pred tremi leti jih je bilo šest, danes so tri (divizije). Novartis določi tudi globalno organizacijo, strategijo znotraj poslovnih področij pa določajo te tri divizije. Vsaka divizija določi trge na katerih želi biti prisotna, jih kategorizira po prioriteti ter nato določi organizacijo in potrebne vire. V tej fazi se znotraj divizije vključimo mi. Po poslovnih funkcijah (dve ključni sta razvoj in proizvodnja) povemo kaj zmoremo z obstoječimi resursi, kje so morebiti vrzeli do pričakovani globalne strategije ter kje so možnosti zaprtja teh vrzeli. To je dialog, ki vodi k oblikovanju letnih in investicijskih planov. Lek, d. d. tekmuje

znotraj Novartisa za iste projekte, za iste investicije, kot druga podjetja v skupini.

Vodenje se seveda razlikuje ali si ti del globalne korporacije. Na eni strani imaš manj možnosti vplivanja na oblikovanje strategije kot take, poleg tega je izvajanje takšne strategije mnogo zahtevnejše. Pri tem je ravno zaradi principa od zgoraj navzdol izjemno pomembno komuniciranje, da ljudje razumejo, zakaj ravnamo kot ravnamo, kje so bodoče dobiti takega ravnanja in kaj je v tem za njih osebno. Tukaj je vloga managementa kot neke vrste nekoga, ki je vmesni člen med najvišjim managementom korporacije in vsemi zaposlenimi v družbi. Mi moramo vsa sporočila in navodila iz vrha znati prevesti v »lokalni« jeziki, ki je kulturološko dovolj razumljiv vsakemu zaposlenemu v Leku, d. d. Če ljudem ne bo razumljivo, bodo zelo težko dosegali cilje, ki pa so vedno zastavljeni zelo visoko in ambiciozno.

Lendava – antiinfektivi – končne faze proizvodnje aktivne farmacevtske učinkovine



Glede na to, da delujemo v izjemno konkurenčni panogi, ki je na nek način že dosegla svoje zlato obdobje in gre sedaj skozi obdobje, ko ni več patentne zaščite na nekaterih najbolj prodajanih zdravilih, to pomeni spremembe na strani prihodkov in dobičkov, kar sili podjetje v nenehno optimiranje organizacije in procesov. Na drugi strani pa s svojo prožnostjo in odzivnostjo sledimo priložnostim, ki se odpirajo na trgu. To pomeni, da moraš imeti usposobljene ljudi, da moraš imeti prave ljudi na pravem mestu, ki znajo te izzive tudi ustrezno obvladovati. Zato Novartis daje zelo velik pomen nenehnemu usposabljanju in izobraževanju. Ne samo managementa, ampak vseh ljudi. Po drugi strani to od nas zahtevajo tudi standardi kakovosti, saj vsaka inšpekcija najprej pogleda ali so vsi ljudje vključno z zadnjim operaterjem v neki proizvodni liniji ustrezno izobraženi, ali poznajo načela dobrih proizvodnih praks, ali se po njih tudi ravna, so ta izobraževanja dokumentirana itd.

Potem je tukaj še sistem motiviranja. V Novartisu je dosledno uveljavljen princip nagrajevanja po rezultatih, kar pomeni jasna določitev individualnih ciljev od vrha pa do zadnjega zaposlenega. Samo tam, kjer zaradi procesa dela ni mogoče določiti individualnih ciljev, se določijo skupinski cilji. Vsi cilji so merljivi in se preverjajo v letnih in medletnih pogovorih. Drugi motivator je razvoj osebne kariere, ki je v eni multinacionalni družbi izredno razvejan in nudi številne možnosti napredovanja, prehoda znotraj divizije in znotraj Novartisa kjerkoli po svetu. Seveda tudi kadrovanje lahko poteka skozi celotno divizijo ali Novartis, odvisno pač od tega, kako visoko v hierarhiji je prosto delovno mesto. Višje kot je, širše se gleda.

Managiranje je torej nekoliko drugačno kot v samostojni družbi, ampak zato nič manj zanimivo in zahtevno.

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

Kompetence kamor sodijo znanje, know how, izkušnje, obvladovanje tehnologij, tu smo mi zelo dobri, imamo odličen »track record«. Ko gre za zahtevnejše tehnologije, kjer obstaja večja stopnja tveganja, da razvoj morda ne bo uspešen, dodeli Novartis takšen projekt nekemu, ki ima dober »track

record« pri razvijanju tehnološko zahtevnejših projektov. Tako bistveno zmanjša tveganje za neuspeh.

Pomembna je naša strateška usmeritev, ki izhaja iz objektivne danosti okolja v katerem delujemo, ki nas je v bistvu prisilila, da vstopamo v tehnološko najzahtevnejša področja, ki ustvarjajo dovolj visoko dodano vrednost. Da smo pri tem lahko uspešni, smo imeli že zelo dobro podlago ob vstopu v Novartis. Lek, d. d. se s svojo strategijo ni omejil recimo na prostor med Lizbono in Vladivostokom, ampak je vstopil na ameriški, kanadski in japonski generični trg. Že takrat je moral pridobiti številna znanja, ki so še kako dobrodošla in nam omogočajo, da sedaj uveljavljamo svojo globalno vlogo znotraj skupine Novartis.

Poleg tega je imel Lek, d. d. ožjo skupino, ki je delala na področju raziskav iskanja novih molekul z nekim terapevtskim učinkom. Ker nismo imeli kritične mase, je Novartis to integriral v razvojno skupino. Vendar smo mi pri razvoju vztrajali, ker smo se zavedali, da nam bodo te tehnike in tehnologije kasneje prišle še kako prav pri razvoju generičnih zdravil. Tak način dela nadaljujemo še naprej v okviru razvoja in smo zato tudi pionirji na številnih področjih za celoten Sandoz. Sodelujemo z vsemi fakultetami in inštituti na konkretnih projektih ter preko izmenjav znanj in preko multidisciplinarnih timov pomagamo tudi vzponu slovenske znanosti.

V zvezi z vizijo je potrebno povedati, da je vizija pomembna, da pa mi nimamo vpliva na njeno oblikovanje, ampak predvsem na izvajanje le te, torej, da ji sledimo. Vizija se oblikuje izključno na vrhu korporacije.

Intelektualna lastnina postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot predsednika uprave? Kako ravnate z njo?

Farmacevtska industrija je prav gotovo v vrhu reguliranih industrij. Ključni element tako za inovativna kot generična zdravila je obseg zaščite intelektualnih pravic, ki na eni strani ščiti nova inovativna originalna zdravila, na drugi strani pa, dokler je zaščita veljavna, onemogoča generični industriji prihod na trg z enakim izdelkom. Pravo intelektualne lastnine se zelo razlikuje po regijah, državah in to je eden od ključnih elementov, ki oblikuje konkurenčnost. Če je v neki državi pravna zaščita šibkejša, je seveda bistveno večja možnost, da boš tam, še pred potekom zaščite v drugih državah,

že lahko razvijal in proizvajal zdravilo. Ko bo zaščita potekla, si lahko zato že naslednji dan na tem trgu.

Za nas je intelektualna lastnina vitalnega pomena. Ravno na področju farmaceutike je zelo raznolika oblika varovanja patentne lastnine. Če smo hoteli uspeti na tako zahtevnih trgih kot je ameriški, smo morali najprej obvladati to področje. Morali smo vedeti, da z vstopom na ameriški trg ne bomo kršili nobenega patenta, saj bi kakršnakoli odškodninska tožba lahko pomenila konec podjetja. Zato smo že pred prevzemom s strani Novartisa imeli izredno močan oddelek na področju intelektualne lastnine. Ta oddelek imamo še danes in je zaradi svojega znanja zelo cenjen tudi v Novartis. V Novartis imamo na nek način včasih kontradiktorno politiko, ker Novartis z vidika inovativnih novih zdravil vztraja, da se uporabi vse možnosti za zaščito intelektualne lastnine. Ko gleda svojo generično divizijo, pa išče poti, kako svoji diviziji omogočiti čimprejšnji prihod na trg.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetja. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se

prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura oziroma lastniki izven Slovenije pomenijo drugačno odzivanje na krizo?

Neposredno lastniška struktura ni imela bistvenega vpliva na to, kako je Lek, d. d. preživel obdobje krize. Posredno pa se lastniška struktura gotovo odraža v tem, da smo šli skozi mnogo bolj korenito optimizacijo našega delovanja, kot recimo Krka. To je bila globalna iniciativa, kjer so bili programi globalno načrtani, tudi s pomočjo svetovalcev. Tako smo danes mnogo bolj optimizirani, kot bi drugače bili oziroma kot kdo drug. Krka je še vedno najbolj donosno slovensko podjetje, kot tudi med generičnimi podjetji podobne velikosti, zato tudi ta pritisk krize na notranjo optimizacijo ni bil tako izrazit, kot je bil pri nas. Mi smo bili podvrženi globalnim učinkom, recimo izteka patentov, in smo morali narediti več optimizacije. Seveda je prednost biti del velikega sistema, kjer dobiš veliko znanja, kako to narediti, kako narediti korak več. V nasprotnem bi morali najemati razne svetovalne družbe, kar pa je lahko tudi vprašljivo.

Prevalje – proizvodnja penicilinskih izdelkov – filmsko oblaganje tablet



Kriza je bila globalna in kot taka ni mogla mimo farmacevtske industrije, čeprav bolniki zdravila potrebujejo ne glede na krizo. Ker se v večini držav zdravila praviloma še vedno večinsko plačuje iz javnih sredstev, vsaka kriza zmanjša možnosti javnih sistemov za plačevanje in to pomeni dodaten pritisk za farmacevtsko industrijo. Posledično to pomeni upad cen, na drugi strani pa optimizacijo in nižanje stroškov. Tudi mi se temu nismo mogli izogniti in smo nenehno v postopkih optimizacije. Tako iščemo možnosti prihrankov, optimalnejše vidike delovanja, za vse naše lokacije smo uvedli koncepte vitke proizvodnje itd. Po drugi strani poskušamo z inoviranjem izdelkov nadomeščati izdelke, ki zaradi upada cen počasi ugašajo in tako zagotavljamo kontinuiteto rasti našega poslovanja.

Seveda bi bile določene optimizacije nujno potrebne tudi v primeru, če krize ne bi bilo. Vsaj deloma so bile reorganizacije in sprememba poslovnega modela z večjo stopnjo centralizacije pogojene s potekom veljavnosti dveh zelo pomembnih patentov dveh vodilnih izdelkov skupine Novartis.

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

Tuja podjetja, ki želijo priti v Slovenijo preko nakupa slovenskih družb niso noben »bau bau«. Če so to podjetja iz panoge, v kateri deluje tudi slovensko podjetje, potem so to praviloma strateški investitorji,

ki imajo resen namen razvijati takšno podjetje naprej. In če so dovolj dobro pozicionirani v okviru globalne panoge, potem prav gotovo prinašajo bistveno boljše možnosti razvoja, kot bi jih imela slovenska podjetja sama, in to ne samo v procesu internacionalizacije, ampak tudi v procesu globalizacije.

Drugi nasvet, ki bi veljal tudi za slovensko politiko, je, da optimiziraj takrat, ko to ni nujno potrebno. Torej, ko ti gre dobro. Če ne optimiziraš niti takrat, ko pride do krize, je izid v gospodarstvu popolnoma jasen, v političnem pa tudi, lahko pogledamo primer Grčije.

Kot zanimivost lahko povem, da so me večkrat klicali kolegi iz različnih bank in ponujali razne kredite. A vedno znova smo se jim zahvalili, ker naša banka je naš lastnik, ki nas financira pod precej ugodnejšimi pogoji kot katerakoli slovenska banka. Zato jim svetujem, naj kličejo tiste, ki jih potrebujejo, ki potrebujejo sredstva. In bodite razumni pri postavljanju pogojev. Veliko je podjetij v Sloveniji, ki imajo dobre projekte, a jim postavljate nerazumne pogoje za dodelitev kreditov. Banke so šle iz ene skrajnosti v drugo. Pred krizo so nekritično delile kredite, sedaj pa zahtevajo nemogoče pogoje zavarovanja za odobritev kreditov.

Iz lastne izkušnje lahko povem še to, da v življenju, ko greš po profesionalni poti, ni nič hudega, če kdaj stopiš tudi kakšen korak navzdol in ne samo v stran, če imaš jasno začrtano pot, kam želiš priti. Slediti samo premočrtni poti do zelenega cilja je lahko zelo boleče ali pa celo nevarno.



lek

član skupine Sandoz