

Pogovor s Tonetom Stanovnikom, direktorjem podjetja Špica International, d. o. o.

Luka Eržen

V Društvu slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije predstavili uspešna slovenska podjetja. Tokratni prispevek poleg temeljnih in aktualnih vsebin s področja managementa obravnava tudi odzivanje preučevanega podjetja na izredno situacijo (pandemija COVID-19), ki je pomembno posegla v naša življenja.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno razvojno-tehnološko podjetje Špica International, d. o. o. (v nadaljevanju Špica), ki je že vse od leta 1989 vodilni slovenski ponudnik na področju razvoja rešitev za management oskrbovalne verige in upravljanje časa. Širši javnosti so najbolj znani po sistemu za evidentiranje delovnega časa, saj se s tem njihovim produktom srečajo številni v vsakodnevnem življenju. V letu 2019 je podjetje zaposlovalo 60 ljudi, ustvarilo 9 milijonov evrov prihodkov in doseglo okoli pol



milijona evrov dobička pred davki. O dobrih praksah in o tem, kaj pomeni biti »špičak«, smo se pogovarjali z direktorjem Tonetom Stanovnikom, ki je tudi eden izmed lastnikov in ustanoviteljev podjetja.

Ključni poudarki o poslovanju so prikazani v spodnji tabeli. Kot lahko vidimo, so prihodki od prodaje v letu 2019 znašali 9.358.589 evrov oziroma 9,1 odstotka več kot v letu 2018. Prodajo so povečali predvsem na domačem trgu, vendar pa se je čisti poslovni izid v letu 2019 kljub temu zmanjšal za 367.570 evrov v primerjavi z letom 2018, zaradi strateške odločitve o okrepitevi razvojne ekipe in povečanju števila zaposlenih.

Špica	Leto 2016	2017	2018	2019
Prihodki (v €)	6.401.711	7.999.132	8.576.123	9.358.589
Čisti poslovni izid iz poslovanja (v €)	439.010	1.020.912	922.069	554.499
Čisti poslovni izid na zaposlenega (v €)	11.552,89	23.742,14	19.618,49	9.901,77
Čisti poslovni izid/vsi prihodki (v %)	0,07	0,13	0,11	0,06
Donos na kapital (v %)	0,09	0,18	0,15	0,09
Povprečno število zaposlenih	38	43	47	56



O Tonetu Stanovniku

Tone Stanovnik, po izobrazbi inženir elektrotehnike, je začel svojo poslovno pot že v študentskih letih, ko je opravljal delo tehnika pri Radiu Študent. Prav to obdobje je po njegovih besedah najbolj zaznamovalo njegovo življenje ter mu omogočilo začetek poslovne poti in oblikovanja podjetja Špica. Pri svojem delovanju zasleduje principe avtentičnega vodenja, saj svoje vrednote, kot so vseživljenjsko učenje, multikulturnost in usmerjenost k rezultatom, poskuša vplesti v utrip Špice. Kot vodja je odprt, verjame v moč odkrite in odprte komunikacije ter stalnega napredka. Sodelavci ga pogosto opišejo kot karizmatičnega, na trenutke svojeglavega, a vedno pripravljenega pomagati.

Špica ima dolgoletno zgodovino v primerjavi s podobnimi podjetji oziroma podjetji, ki poslujejo na sorodnem področju. Nam lahko na kratko predstavite to pot? Kateri so po vašem mnenju glavni mejniki, ki bi jih bilo dobro omeniti?

Špica je svojo pot začela leta 1989, sprva pod imenom Mikrošpica, d. o. o., pozneje se je preimenovala v Mikrohit-Špica, d. o. o., in leta 1933 v Špica International, to ime nosi še danes. Ime Špica izvira iz ideje, da kot podjetje ostanemo zelo ozki, specializirani na enem področju in na tem najboljši.

Že od začetka Špica vlaga v razvoj lastnih rešitev in procesov ter poskuša biti pri tem inovativna, prebojna in prva. Z leti se je podjetje večalo in tako je leta 2018 Špica postala srednje veliko podjetje. Na začetku je Špica poslovala le na domačem trgu, pozneje je začela iskati nove priložnosti v tujini, na tuje trge je vstopila s partnerskimi zvezami ter z ustanovitvijo hčerinskih podjetij in podružnic.

Šritev se je tako začela leta 1996 z ustanovitvijo družbe Špica Sustavi v Zagrebu in Špica Sistemi v Skopju. Nadaljevala se je leta 2002 z ustanovitvijo družbe Špica Centar v Beogradu in leta 2003 z ustanovitvijo družbe Špica Systems v Sarajevu. V letu 2013 smo svojo navzočnost razširili še v Veliko Britanijo z družbo Spica Solutions LTD, leta 2014 smo odprli podružnico v Črni gori. Leta 2019 je Špica vstopila tudi na trg Združenih držav Amerike z odprtjem Spica Global INC.

Kako se je Špica transformirala v svojem poslovanju? Trenutno spreminjate strategijo – katere aktivnosti izvajate in zakaj prav ta nova smer?

Smo tehnološko podjetje, spremembe v naši panogi so stalnica – in če se ozrem na našo zgodovino, lahko rečem, da jih je bilo res veliko. Zaradi uspešnega prilagajanja spremembam na trgu se nam je uspelo obdržati, špičaki smo na trgu že 30 let. Moram poudariti, da je naš cilj ostati na trgu vsaj 500 let. Prav zaradi tega si nenehno prizadevamo za razvoj in gledamo, kako lahko naredimo naslednji korak.

V začetku leta 2019 smo tako v Špici sprejeli novo strategijo »oblak na prvem mestu« (angl. cloud first), saj želimo ostati v koraku s časom in postati vodilni ponudnik naših rešitev tudi v tem digitalnem svetu. Hkrati nam bo to omogočilo večjo skalabilnost in priložnost za ponujanje naših rešitev tudi manjšim in srednjim podjetjem. Prav zaradi tega smo oblikovali kontaktno-svetovalni center, kjer mladi sodelavci skrbijo za razvoj in uspeh tega novega poslovanja. Naša želja je, da prihodke iz tega segmenta vsako leto povečamo za 100 odstotkov in s kulturo novega kontaktno-svetovalnega centra, ki trenutno služi kot nekakšen interni pospeševalnik, preplavimo celotno Špico.

Predstavite nam poslovanje vašega podjetja z vidika ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje in trženja ter razvoja zaposlenih. Kaj bi na omenjenih področjih postavili v ospredje?

Špica razvija in ponuja systemske rešitve, ki podjetjem oziroma uporabnikom omogočajo avtomatizacijo poslovnih procesov na področju ravnanja s človeškimi viri in na področju oskrbovalnih verig. Na prvem področju je Špica prepoznavna po svoji systemski rešitvi Time & Space, ki pomaga podjetju upravljati čas in kontrolo pristopa. Celoten produkt in strojna oprema, povezana z njim, je plod lastnega razvoja. Poleg Time & Space Špica ponuja dodatne ločene module, kot so Potni nalogi, Obračun plač, Planiranje delovnega časa ...

TIME SPACE

Na področju managementa oskrbovalnih verig Špica ponuja systemsko rešitev za skladiščno poslovanje, označevanje in sledenje artiklov ter rešitev za popis osnovnih sredstev. Naša rešitev temelji na tehnologiji RFID (radiofrekvenčna identifikacija) in specifičnih etiketah.

Kot omenjeno, v zadnjem času Špica dela pri preboju v oblak, kjer smo začeli razvoj **specifičnih rešitev v oblaku, kot so allhours, doorcloud, frontmanfind in myhours.**

 allhours  doorcloud
 frontmanfind  myhours

Špica svoje rešitve ponuja po vsem svetu, prevladujejo pa trgi v Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Večina prodajnih operacij poteka v Sloveniji, kjer sedi ekipa za prodajo in podporo. V obeh ekipah skupaj je približno 30 zaposlenih. V Sloveniji je celotna razvojna ekipa, ki šteje približno 20 inženirjev.

Leta 2019 smo v Špici izvedli številne projekte, med vidnejšimi in večjimi je zagotovo naš največji hotelski projekt za Intercontinental Ljubljana, kjer smo poskrbeli za kontrolo pristopa v sobe, registracijo delovnega časa zaposlenih in kontrolo pristopa v skupnih prostorih. Na področju managementa oskrbovalnih verig lahko omenimo projekt uvedbe glasovnega vodenja dela v skladišču podjetij Mercator in Merkur, svetovalni projekt za Ministrstvo za obrambo RS in novopodpisane pogodbe za skladiščno rešitev s podjetjema Impuls Domžale in Zaloker & Zaloker.

Špica poleg vsega naštetega sodeluje tudi pri razvojnih projektih, ki jih sofinancirata država in EU. V letu 2019 smo tako sodelovali pri projektih EkoSmart (razvoj pametnega mesta), GOSTOP (gradniki, orodja in sistemi za tovarne prihodnosti) in IQDOM (inteligentni domovi nove generacije, zasnovani na pametnih napravah in lesu).



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

- **Organiziranje:** Formalno je Špica organizirana tako, da jo vodi upravni odbor, ki poleg direktorja družbe in predsednika upravnega odbora, gospoda Toneta Stanovnika, šteje osem članov. Špica je sicer razdeljena na dve diviziji: na divizijo, ki se ukvarja oziroma deluje na področju ravnanja s človeškimi viri, in divizijo, ki se ukvarja oziroma deluje na področju managementa oskrbovalnih verig. Vsaka divizija ima svojega vodjo, ki skupaj z direktorjem podjetja obvladuje dnevne operacije. Integrirani procesi obeh divizij potekajo oziroma jih izvajajo zaposleni štirih oddelkov: prodaja in marketing, izvedba in podpora, raziskave in razvoj ter finance, kontroling, HRM in administracija. Organizacijska struktura podjetja je torej divizijska, znotraj divizij projektno-matrična in deloma tudi virtualna.

- **Planiranje in kontrola:** V Špici planiramo tako letno kot kvartalno, pri čemer uporabljamo model ciljnega vodenja MBO (angl. management by objectives), ki temelji na načelu, da vodje in zaposleni skupaj določijo cilje in časovnico, in OKR (angl. objectives and key results), ki služi lažjemu sledenju postavljenih ciljev in ključnih rezultatov. S tem poskušamo biti agilni in prilagajati cilje spremembam, ki se nenehno pojavljajo okoli nas. V praksi to pomeni, da si zaposleni na podlagi letnih ciljev podjetja pripravi svoje kvartalne cilje, te pa nato uskladi in dopolni z vodjo. Doseganje ciljev se ovrednoti na razvojno-ocenjevalnih pogovorih v vsakem četrtletju, pri čemer se tudi pripravijo novi cilji in po potrebi prilagodijo oziroma prenesejo pretekli cilji.
- **Vodenje:** Moji glavni vodili pri vodenju sta zaupanje in odprtost. Neizmerno cenim konstruktivne pogovore, odkrite ideje in povratne informacije. Vsi vodje v podjetju skrbijo, da so zaposleni opolnomočeni, da so vodje tam za njih in da skupaj z zaposlenimi dosegajo postavljene cilje. Ker je Špica tudi učeča se organizacija, vodje hkrati skrbijo za prenos znanja ter spodbujajo sodelovanje in timski duh skozi vse oddelke. Zato Špica organizira redne skupinske sestanke s ciljem prenosa znanja, deljenja dobrih praks in uspehov pri projektih.

V tem letu ste pridobili priznanje za najboljšega zaposlovalca med srednje velikimi podjetji. Kako torej skrbite za zaposlene, njihov razvoj, kakšna je sploh vaša kadrovska struktura?

Kot že rečeno, smo izjemno ponosni na naše visoko usposobljene špičakinje in špičake. Trenutno nas je v podjetju zaposlenih 60, od tega jih ima 70 odstotkov univerzitetno izobrazbo. Slaba tretjina zaposlenih je angažiranih v razvoju, dobra tretjina v prodaji in marketingu, preostala tretjina pa v skupnih službah (HR, administracija, računovodstvo). V Špici je trenutno zaposlenih 22 odstotkov žensk, najmlajši zaposleni v podjetju ima 27 let, najstarejši pa 62 let. Polovica zaposlenih je stara med 30 in 39 let.

V podjetju gradimo kulturo medsebojnega zaupanja, nenehnega učenja, sodelovanja ter timskega in učinkovitega dela. Veliko pozornosti namenjamo razvoju zaposlenih, tako na strokovnem kot tudi na osebnem področju. Zato organiziramo in ponujamo udeležbo na različnih izobraževanjih, izvajamo razvojne pogovore in ponujamo določen proračun za dodatno izobraževanje. Veliko pozornosti namenjamo tudi nagrajevanju delovne uspešnosti vseh zaposlenih, pri čemer jim omogočamo tudi udeležbo pri dobičku podjetja.

V Špici je mogoče zaznati visoko stopnjo pripadnosti podjetju, kar je lahko tudi posledica splošne oziroma krovne kadrovske strategije – management visoke pripadnosti. V podjetju je za razvoj zaposlenih zaposlena vodja tega področja, ki skrbi za celotno kadrovske funkcijo. Njihove kadrovske politike stremijo predvsem k agilnosti in opolnomočenju.



Na področju managementa nenehno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujen 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?

Če ima podjetje vizijo in strategijo jasno postavljeni, sta dobro delovanje in napredek veliko lažje dosegljiva. Poslanstvo Špice je podjetjem in organizacijam ponuditi napredne, inovativne in učinkovite informacijske rešitve, ki temeljijo na lastnem razvoju, uveljavljenih produktih in storitvah z visoko dodano vrednostjo. Vizija Špice je postati vodilni ponudnik rešitev za digitalno preobrazbo na področju ravnanja s človeškimi viri in oskrbovalnih verig. Če vizijo povzamem z lastnimi besedami, bi rekel, da je še preprostejša – nismo naprodaj in želimo obstati na trgu ter biti uspešni vsaj 500 let.

Glede na vašo vizijo in trenutno starost podjetja, ali morda že razmišljate o nasledstvu? Kako uresničujete sistem mentorstev in nasledstva?

Naj začnem z omembo našega sodelovanja s fakultetami – kot inženir sem vedno mislil, da moramo sodelovati le z naravoslovnimi, vendar sem izjemno ponosen in zadovoljen z našim sodelovanjem tudi z družboslovnimi fakultetami – posebno z Ekonomsko fakulteto in njihovim najboljšim magistrskim programom IMB, ki je umeščen na prestižno lestvico Financial Timesa. To se mi zdi zelo pomembno in to nam prinaša tudi nov val mladine. V Špici seveda že načrtujemo

nasledstvo, natančneje mojo zamenjavo, zato so aktivnosti, povezane s privabljanjem mladega talenta, še kako dobrodošle. Zdi se mi pomembno, da naš talent prihaja z vseh strani, saj nam ta preplet omogoča boljši razvoj – in danes na trgu zmagajo tisti, ki so interdisciplinarni.

V podjetju poskušamo tudi poudariti pomen mentorstva – sam sem mentor kar nekaj sodelavcev in sodelavk, oni pa so hkrati moji mentorji. S tem mislim predvsem, da mi mladi omogočajo biti na tekočem s trendi, pomagajo mi razumeti nove poglede ter širijo mojo miselnost in miselnost Špice. Tako smo v Špici prepričani, da je obratno mentoriranje še kako pomembno, sploh v naši industriji, kjer so spremembe stalnica.

Kako je izredna situacija (pandemija COVID-19) vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram?

Ob začetku krize pri nas sem zavzeto opazoval Kitajsko, saj se je kriza tam pojavila tri mesece prej, v preteklosti pa so se že spoprijeli s krizo SARS. Prav zato so imeli dovolj časa za izpopolnitev svoje tehnike prilagajanja. Na podlagi prebranega smo nemudoma šli v smer toplotnih kamer in drugih senzorjev za merjenje temperature, pa vendar me je partner ustavil – sam sem iz prodaje, on iz razvoja, gotovo vidiva stvari nekoliko drugače. Sam želim stvari imeti takoj, on pa vedno poudari čas, ki je potreben za kakovosten razvoj in vpeljavo. Ta anekdota nekako povzame dejstvo, da si vedno želimo biti v špici, ne glede na situacijo, vendar se na koncu odločimo za pravo pot.

Anekdoto na stran, seveda smo naše sisteme nemudoma začeli prilagajati epidemiološkim ukrepom in do danes že vgradili kamere in podobne senzorje za prepoznavo telesne temperature po bolnišnicah in drugih podjetjih. Velika prednost za nas je bilo tudi to, da ponujamo kar nekaj storitev v oblaku, zato smo lahko podjetjem hitro ponudili virtualne rešitve, še posebej pri registraciji delovnega časa.

Poleg produktnih in storitvenih prilagoditev smo seveda tudi v Špici prilagodili sistem dela – vsem zaposlenim smo omogočili delo od doma, prehod ni bil zahteven, saj je naše delo v večini digitalno in ga je mogoče opravljati od koderkoli. Večji poudarek smo namenili spodbujanju vključenosti in ohranjanju motivacije. Zato smo organizirali kar nekaj aktivnosti, ena izmed teh je vodena vadba oziroma aktivni odmor, prav tako pa smo virtualno nazdravili novemu letu.

Če odmislim epidemijo, lahko rečem, da je drugi vidik naših sprememb zajemanje podatkov v realnem času – trenutno smo sposobni vzpostaviti v realnosti to, kar ljudje živijo na internetu – prilagajanje prostora v realnem času, tako kot na internetu s pomočjo piškotkov prilagajajo spletne strani. Če ponazorim spremembe, h katerim stremimo – na podlagi zapisa v vašem telefonu vam sistem sam registrira čas, odpre vrata, prilagodi temperaturo v pisarni in podobno, in to takoj, ko pridete fizično v službo.

Kaj bi bili vaši predlogi, nasveti za druga podjetja?

Rekel bi, da je za nas, Slovence, izredno pomemben pogum. V nas opažam moč in potencial prebojnosti, vendar marsikdaj vsega tega ne znamo izkoristiti. Zato bi dejal, da moramo biti pogumni, biti pripravljeni tvegati in se prilagajati spremembam. Če navedem tri najpomembnejše stvari, ki jim moramo nameniti več pozornosti:

- pogum: postati moramo pogumnejši, treba se je naučiti tvegati, a seveda to početi pametno;
- agilnost in dinamičnost: prilagajati se moramo spremembam in se hitro odzvati, ko se te pojavijo – vedno moramo iskati nove priložnosti za izboljšavo in iskati naslednje, višje cilje;
- multikulturalnost: v ekipi potrebujemo raznolikost za rast in razvoj – ta nam ponudi dodatne dimenzije, širše razmišljanje in več idej.