

# Pogovor z dr. Juretom Knezom, direktorjem podjetja DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent

**Vojko Toman**

e-pošta: [info@sam.si](mailto: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 DEWESoft, d. o. o., izdelava programske opreme in proizvodnja elektronskih komponent (v nadaljevanju DEWESoft). DEWESoft je trboveljsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2000. Od ustanovitve ga vodita soustanovitelja



dr. Jure Knez in Andrej Orožen. Podjetje danes velja za enega izmed vodilnih proizvajalcev merilnih instrumentov doma in po svetu. S svojimi inovativnimi rešitvami pomaga vodilnim podjetjem v letalski, avtomobilski, transportni industriji, gradbeništvu in energetiki pri razvoju izdelkov, še preden pride do njihove prve vgradnje. DEWESoft s svojo opremo omogoča proizvajalcem s pomočjo številnih testiranj v razvojni fazi razviti njihove izdelke do stopnje, da so vrhunski, varni, zanesljivi in primerni za uporabo. DEWESoftovo celostno rešitev na področju merilne tehnike sestavlja



## O dr. Juretu Knezu

Dr. Jure Knez je leta 1996 diplomiral na Fakulteti za strojništvo in nato leta 2002 zaključil še doktorski študij. Njegova poklicna pot pa je od leta 2000 naprej povezana s podjetjem DEWESoft.

visokozmogljiv programski paket Dewesoft, ki omogoča enostaven zajem podatkov in njihovo analizo. Podjetje je na trg vstopilo kot izključno programsko podjetje, a je v letih 2008–2014 nekoliko spremenilo poslovni model in začelo izdelovati še lastno linijo instrumentov ter tako povežalo znanja s področja računalništva in merilne tehnike. S tem je lahko ustvarilo izdelke, ki skupaj s programskim paketom ponujajo razvojnim laboratorijem celovito rešitev. Danes proizvodna linija šteje 45 inovativnih izdelkov, ki zaradi svoje vsestranskosti in odličnega programskega paketa sodijo med inovativnejše

izdelke na trgu. Sedež podjetja je v Trbovljah, kjer so locirani tudi razvoj programskega paketa in elektronike, celotna proizvodnja ter CNC-proizvodnja. Podjetje je prisotno na trgih v več kot štiridesetih državah sveta. Hčerinska podjetja so v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Rusiji, na Kitajskem, Švedskem, v Franciji, Indiji, Ameriki in Singapurju. V večini preostalih držav po svetu pa so locirani še distributerji. Izdelke uporabljajo svetovno znana podjetja, kot so NASA, Boeing, Škoda, GM, Audi, Toyota, Bridgestone, Caterpillar, Valeo, Rolls-Royce, Honeywell, Harley Davidson in Lockheed Martin.

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

DEWESoft	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Uresničeno 2017
Vsi prihodki v EUR	11.568.623	13.845.556	16.179.693	18.489.037
Čisti poslovni izid v EUR	4.189.791	4.324.828	3.982.007	3.929.428
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	110.258	94.018	71.107	61.397
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	36,22	31,24	24,61	21,25
Donos na kapital v %	57,83	38,64	26,68	22,06
Povprečno število zaposlenih	38	46	56	64

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Jureta Kneza, direktorja podjetja DEWESoft.

## VPRAŠANJA

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

Prvi ključni mejnik je vsekakor ustanovitev podjetja, ko smo začeli delati programsko opremo za tehnične meritve. Naslednji večji korak se je zgodil leta 2009, ko smo začeli izdelovati resne merilne instrumente, s čimer smo povezali programsko in strojno opremo v celovite rešitve. Leta 2011 smo začeli ustvarjati lastno prodajno mrežo, s čimer smo stabilizirali poslovanje.



### 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?

Podjetje obvladuje vse poslovne funkcije, potrebne za svoje delovanje. Še posebej smo ponosni na lastno razvito programsko opremo, ki je osnova našega poslovanja in brez katere si ne znamo več predstavljati našega dela.

### 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?

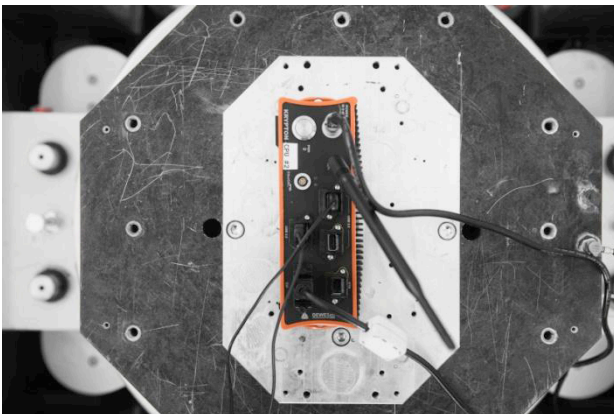
V podjetju smo pred nekaj leti doživeli prehod čez 50 zaposlenih, trenutno nas je v Sloveniji 75, skupaj z našimi predstavništvi po svetu pa 150. Vzgojiti smo morali svoj srednji sloj managementa, ki prevzema funkcije vodenja v podjetju. To je nujno potrebno in izredno pomembno pri tej velikosti podjetja.

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?**

V podjetju imamo urejeno odprto knjigovodstvo, ki je na voljo v vpogled vsem zaposlenim. Glede na dogovorjen cilj – dodano vrednost v podjetju – izplačujemo vsakomesečno nagrado. To nagrado lahko zaposleni pretvorijo v delež v podjetju in tako postanejo solastniki. Že 15% delež podjetja je tako v rokah zaposlenih, preostalo pa si deliva ustanovitelja podjetja.

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 je osnova za uspešno delo podjetja. V DEWESoftu imamo vedno pripravljen petletni plan dela. Plan se vsekakor spreminja glede na potrebe strank, glavni načrt razvoja produktov in podjetja pa ostaja isti.



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

Intelektualna lastnina in lastni razvoj sta nujno potreben pogoj za uspešno delo podjetja. V podjetju sicer imamo nekaj patentov za ključne tehnologije, vendar pa je hitrost razvoja novih rešitev tisto, kar nas dela močne.



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?**

Zadnja kriza nas je pripeljala do statusa ponudnika celovitih rešitev, saj smo v času krize izdelali cenovno ugoden merilni instrument, drugačen od do tedaj poznanih rešitev, tako da smo tisto krizo zares dobro izkoristili.

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

Vsako podjetje mora delovati finančno stabilno in nenehno vlagati v razvoj. Država bi morala delovati podobno. Zavedati bi se morala, da nima monopola, temveč mora biti konkurenčna preostalim državam v službi državljanov in bi morala skrbeti za to, da so finančni prihodki in odhodki usklajeni in da omogočajo razvoj družbe kot celote.



*Ekipa za razvoj programske opreme*

**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.