

# Pogovor z dr. Markom Pleškom, direktorjem podjetja COSYLAB, laboratorij za kontrolne sisteme, d. d.

**Vojko Toman**

e-pošta: [info@sam-d.si](mailto:info@sam-d.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 COSYLAB, laboratorij za kontrolne sisteme, d. d. (v nadaljevanju: Cosylab).

Leta 2000 se je skupina, ki je pod vodstvom dr. Marka Pleška delovala v okviru Instituta »Jožef Stefan«, odločila, da bo ustanovila lastno podjetje. Tako so leta 2001 ustanovili podjetje z imenom Cosylab, kar



je okrajšava za Control System Laboratory. Večina takratnih študentov – soustanoviteljev Cosylaba je še danes v podjetju pomemben član ekipe.

Podjetje Cosylab je danes vodilno na svetu v niši krmilnih sistemov za jedrske pospeševalnike ter za protonsko terapijo raka. Podružnice ima na Japonskem, v ZDA, na Kitajskem, Švedskem in v Švici. Med njihovimi stotimi strankami na petih celinah so tudi največji svetovni nacionalni laboratoriji. Sodelujejo v mednarodnih projektih, kot so CERN, mednarodni fuzijski projekt ITER, SLAC na Stanfordu in KEK na Japonskem. Podjetje ima več kot 180 sodelavcev, od katerih je večina



## O dr. Marku Plešku

Dr. Mark Pleško se je rodil leta 1961 in postal doktor fizike jedra in osnovnih delcev pri 25 letih. Doktoriral je na ljubljanski univerzi z raziskavo, ki jo je opravil pod mentorstvom prof. Gabrijela Kernela v nemškem raziskovalnem inštitutu za jedrsko fiziko DESY. Po doktoratu se je zaposlil na tržaškem sinhrotronu v Bazovici, kjer je sodeloval pri načrtovanju, izgradnji in zagonu pospeševalnika. Nato se je vrnil na Institut »Jožef Stefan«, kjer je pripravljala projekt slovenske eksperimentalne postaje na tržaškem sinhrotronu, a mu po treh letih ni uspelo pridobiti financiranja zanjo. V tem času je tudi sodeloval pri razvoju novega koncepta pospeševalnikov, po katerem se danes gradijo vsi novi sinhrotroni. V letih od 1997 do 2000 je s skupino svojih študentov na Institutu »Jožef Stefan« razvijal kontrolni sistem za sinhrotron

ANKA v Karlsruheju (Nemčija) kot del sodelovanja med inštitutoma. To je bil že zametek Cosylaba. Prav tako pa je za to delo dr. Mark Pleško prejel nagrado Evropskega društva za fiziko za nadzorne sisteme v eksperimentalni fiziki v letu 2001. Dr. Mark Pleško je leta 1996 končal tudi študij MBA na IEDC Bled z odliko. Je ustanovitelj in direktor podjetja Cosylab.

Dr. Mark Pleško je redni član Inženirske akademije Slovenije od leta 2017 ter je bil nominiran za podjetnika leta 2014. Bil je predsednik uprave italijanske družbe KYMA srl in predsednik nadzornega sveta slovenskih podjetij Fotona in Evolve. Trenutno je direktor podjetij Cosylab, Tehnodrom in Letrika Sol, član upravnega odbora švicarske družbe AAT, predsednik upravnega odbora Instituta »Jožef Stefan«, član upravnega odbora Društva za promocijo in tehnično kulturo (ZOTKS) ter član Programskih svetov Fakultete za računalništvo in informatiko ter Fakultete za matematiko in fiziko Univerze v Ljubljani. Dr. Mark Pleško je od leta 2013 član EU-Japan Business Round Table, skupine 50 predsednikov in direktorjev največjih in najvplivnejših podjetij iz EU in Japonske, ki dajejo priporočila komisiji EU in japonski vladi v gospodarskih zadevah.

Dr. Mark Pleško svoj čas in energijo deli med Cosylabom in družino, ki ju ima za svoje glavno poslanstvo. Dela v Cosylabu ne doživlja kot službo, zato ne loči med službenim in prostim časom. Res mu zato primanjkuje časa za kakšne hobije, ampak kot pravi sam: »Ali ni najlepše, da je služba hobi, za katerega si celo plačan?« Njegov edini neizpolnjen življenjski cilj je, da podjetje Cosylab postane tako dobro, da njega osebno ne bo več potrebovalo. Misli, da je podjetje že na dobri poti do tja.

inženirjev in fizikov. So razvijalci in povezovalci najkakovostnejših programov in elektronike. V vsaki od svojih ključnih tehnologij (npr. C-ACS, C-TCS,

EPICS, TANGO, LabVIEW, Control System Studio, WinCC OA in FPGA) imajo vsaj 20 vrhunskih strokovnjakov.

Več podatkov o podjetju v obdobju od leta 2013 do 2016 je v spodnji tabeli.

Cosylab	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016
Vsi prihodki v EUR	9.366.052	14.394.280	13.254.612	15.021.490
Čisti poslovni izid v EUR	2.886.733	5.782.857	5.321.068	5.302.577
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	43.410	74.139	66.100	57.017
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	30,82	40,17	40,15	35,30
Donos na kapital v %	39,69	56,97	43,49	40,11
Povprečno število zaposlenih	67	78	81	93

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Marka Pleška, direktorja podjetja Cosylab.

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

Podjetje je seveda šlo že skozi nekaj blagih reorganizacij. Glavni mejniki pa so bolj poslovne narave:

- 2001 – ustanovitev podjetja
- 2004 – podpis prve pogodbe nad 100.000 evrov
- 2008 – spin-out uspešnega oddelka za GIS (geografski informacijski sistemi) v podjetje SINERGISE, ki je tudi lastniško ločeno
- 2008 – prva tržna analiza »na zadnji strani kuverte« pove, da je naš trg kontrolnih sistemov za pospeševalnike velik okoli 15 milijonov evrov

na leto in da bi morali doseči 5 milijonov evrov prometa, če bi želeli biti tržni vodja s tretjinskim tržnim deležem. Tedaj smo imeli na tem trgu nekaj več kot milijon evrov prometa. Za cilj smo si zadali, da dosežemo 5 milijonov evrov v treh letih.

- 2010 – k trgu pospeševalnikov za znanstvene namene dodamo še pospeševalnike za zdravljenje raka s protoni.
- 2011 – dosežemo cilj 5 milijonov evrov prometa na leto; ustanovitev podjetja na Japonskem
- 2012 – ustanovitev podjetja na Švedskem
- 2013 – ustanovitev podjetja v ZDA
- 2014 – postanemo srednje veliko podjetje in smo zavezani k reviziji in konsolidaciji bilančnih izkazov; ustanovitev podjetja na Kitajskem
- 2015 – ustanovitev podjetja v Švici

- 2016 – odločitev za razvoj specifičnih produktov za protonsko terapijo; delež prihodkov iz protonske terapije preseže delež iz znanosti
- 2017 – odločitev za prvo večjo reorganizacijo, ki bi vzdržala do 1000 zaposlenih



**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?**

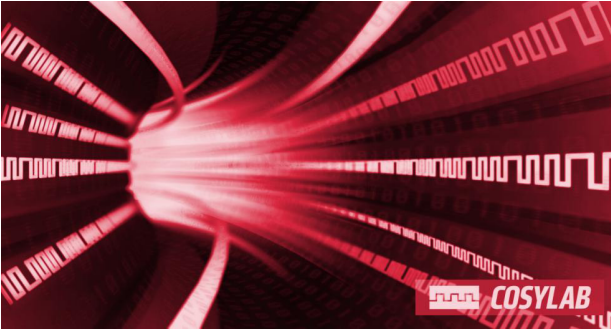
Po ISO9001 smo certificirani že od leta 2006 in po ISO13485 od leta 2011. Procese imamo dobro definirane in jih vodimo popolnoma elektronsko. Najpomembnejši proces, kjer je daleč največ zaposlenih, so »storitve«, kar bi drugi imenovali razvoj. Lahko pa bi temu rekli tudi proizvodnja, saj je to dejavnost, ki jo strankam zaračunamo. Razvoj produktov obravnavamo enako, le da je v tem primeru pač stranka interna. Drugi najpomembnejši proces je prodaja, ker mora uresničiti prihodek. Čeprav drugače obravnavamo razvoj zaposlenih, dajemo tudi temu enako prioriteto kot prvima dvema procesoma, saj je edina vrednost našega podjetja dejansko v znanju in pripadnosti naših zaposlenih. Srečo smo imeli, da so bili prvi zaposleni res vrhunsko sposobni in taki seveda najdejo sebi podobne, ki spet najdejo take, in tako naprej. Cosylab niti približno ne bi prišel tako daleč, če ne bi v njem delali vrhunski posamezniki, ki se znajo povezati v vrhunski tim.

**3. Ali obstajajo kakšni posebni razlogi, da v podjetju Cosylab poslovno leto začnete 1. aprila in ga končate 31. marca naslednjega leta?**

Vsaj na začetku smo delali izključno s strankami, ki so financirane iz javnega proračuna. Take stranke pogosto največ naročajo v zadnjem četrtletju leta, ko točno vedo, koliko proračuna jim je še ostalo. Predvidevali smo, da bomo lažje uravnotežili računovodstvo in imeli več časa za premislek, kaj narediti s temi prihodki, če imamo potem še celo četrtletje do konca poslovnega leta. Na koncu se je izkazalo, da to niti ni glavna prednost premaknjene poslovnega leta. Glavna prednost je, da lahko ostanemo precej bolj anonimni, saj se skoraj nikoli ne pojavljamo v raznih analizah in primerjalnih tabelah, ki jih mediji delajo že takoj maja, ko so objavljeni rezultati vseh preostalih podjetij. Teorija skritih šampionov prof. Hermanna Simona lepo pojasni, zakaj raje delamo v miru in se medijsko ne izpostavljam.

**4. 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?**

Pri klasičnem korporativnem planiranju in organiziranju smo razmeroma slabi iz dveh razlogov: glavni ustanovitelj podjetja in največji (ne pa večinski) lastnik (to sem jaz) je še vedno direktor, zato je duh v podjetju precej bolj podjetniški kot korporativen. Drugi razlog je tudi v tem, da ustvarjamo nov trg v ozki niši, da zato še ni resne konkurence in tudi ni standardov za performanso, prav tako pa je zelo težko planirati prihodke. Se pa zelo trudimo vzpostavljati procese pa tudi planiranje in organiziranje, ki bo naredilo podjetje neodvisno od mene. Smo že kar na dobri poti, saj imam za vsako področje, s katerim sem se do zdaj ukvarjal, svojega namestnika ali naslednika. Smo pa zelo dobri pri planiranju človeških resursov in pri planiranju projektov, saj je to naša ključna dejavnost, s katero služimo denar, in tu moramo biti učinkoviti.



Zelo dobri in zavzeti smo pri kadrovanju in vodenju, pa tudi pri razvoju kadrov, od tehničnih do managerskih. Rastemo v glavnem z internim napredovanjem in se zavedamo, da je ozko grlo srednji management, zato tudi tehnični kader učimo veččin vodenja in »people skills«. Nujno nam je, da zaposlujeemo ljudi, ki so tehnično izvrstni, a znajo tudi komunicirati s stranko. Pri motiviranju in komuniciranju pa smo sploh izvrstni. Delamo s koncepti Adizesa (»mutual trust and respect«) in znamenite knjige »First Break All The Rules«, ki temelji na Gallupovih raziskavah in študijah motiviranja sodelavcev. Dokaz, da delamo prav, je bila nagrada zlata nit za najboljšega zaposlovalca v letu 2015.

Seveda vsi ti uspehi niso samo rezultat procesov, temveč slonijo na kompetencah in osebnostih vsakega posameznega člana kolektiva. Prav zato tako zavzeto in celostno preverjamo kandidate za zaposlitev. Ni dovolj, da imajo zahtevane tehnične kompetence, temveč morajo imeti tudi osebnost, ki se bo ujela z našo kulturo. Nekaterim ustreza, drugim pač ne, in ti zadnji naj gredo raje drugam, kjer bodo bolj zadovoljni, ker mi jih ne bomo mogli spremeniti.

Pri kontroliranju smo zelo dobri na področju resursov in opravljenega dela, saj merimo čas, ki ga vsak posamezen razvijalec (to je naša produkcija!) porabi pri posameznih nalogah. To znamo meriti, optimizirati in tudi dobro zaračunati stranki. Slabi pa smo pri kontroliranju financ, ker smo bili vedno bogati z gotovino in ni bilo treba optimizirati financ in gotovinskega toka.

5. **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?**

Lastniška sestava je gotovo osrčje naše organizacije. Vsi lastniki so zaposleni v podjetju in z redkimi

izjemami večji lastniki tudi nosijo večje breme operative. Novejši sodelavci, ki se izkažejo in prevzemajo ključne odgovornosti, pa lahko kupijo deleže. Tako je tu lastniško in operativno odločanje popolnoma usklajeno. Naslednja ključna »skrivnost« je zelo preprosta: vsi se med seboj spoštujemo ter si iskreno in strpno izmenjujemo mnenja in stališča. Nekako nam je uspelo ustvariti popolnoma meritokratsko kulturo in ozračje medsebojnega zaupanja. Velik del sem k temu prispeval in še vedno prispevam jaz, ker mi je s poštenostjo, odkritostjo in s pojasnjevanjem svojih odločitev in stališč uspelo doseči položaj glavne moralne avtoritete v podjetju in s tem maksimalno zaupanje sodelavcev. Seveda gre marsikaj mimo mene, a sodelavci vedo, da se v skrajnem primeru lahko obrnejo name, tudi kadar se jim godijo krivice. To je dejansko moja glavna naloga v podjetju, saj pri tako veliki skupini ljudi tudi kot direktor nimam kakšnega večjega vpliva na dnevno poslovanje ali odločanje, ki je popolnoma timsko delo oziroma v rokah odgovorne osebe za posamezno področje. Nasploš se moramo zavedati, da tu ne gre za kult osebnosti, saj govorimo o meritokraciji – gre za nekakšen »kult kulture«, kjer je vodja le najbolj zavzet, a tudi najbolj ponižen, služabnik skupnosti.



Pomembno je tudi, da so vsa preostala področja usklajena s to kulturo, predvsem sistem nagrajevanja. Z variabilnim delom plače utrjujemo sporočila in cilje, ki si jih zastavljamo. Pogosto deluje v podjetjih plačna politika po nesreči ali zaradi nepozornosti v resnici v nasprotni smeri, kot bi management rad stimuliral ljudi. Plače in nagrade same ljudi ne bodo pripravile do tega, da več in bolje delajo, jih pa napačna plačna politika hitro destimulira. Mi smo si zadali za cilj narediti tako plačno politiko, da si jo upamo znotraj podjetja javno objaviti – to nas prisili, da je res dobro premišljena in poštena. In ker je vse to urejeno, pride (skoraj) kar samo od sebe še preostalo: timsko delo, ustvarjalnost, inovativnost.

Vizijo imamo, a jo verjetno premalo jasno komuniciramo, sploh ker pri tej razmeroma hitri rasti (v povprečju 20 odstotkov na leto v zadnjih 15 letih!) dobimo vsako leto mnogo novih sodelavcev, ki jih sicer izobražujemo, a ne na vseh področjih. Se pa vizija kaže v kulturi, ki je kar močna in »posrka« tudi novozaposlene. Zato pa je rast tudi omejena na največ 20 odstotkov, kar je ravno še na meji, da se novozaposleni lahko integrirajo v obstoječe ekipe in se tako ne delajo subkulture ali silosi.

Strategija, hm. Jo imamo, a kot sem že rekel, je bolj v moji glavi, ker sem še vedno »guru« podjetja. Jo redno komuniciram, predvsem skozi svoja dejanja, tako da jo sodelavci znajo izvajati, a moramo to še izboljšati. Prizadevamo si za to, da podjetje postane popolnoma neodvisno od mene in da bo več oseb usposobljenih za razvijanje in izvajanje strategije. Še vedno bo moral eden izmed njih prevzeti odgovornost in voditi – odločitve komiteja pač nikoli niso najboljše.

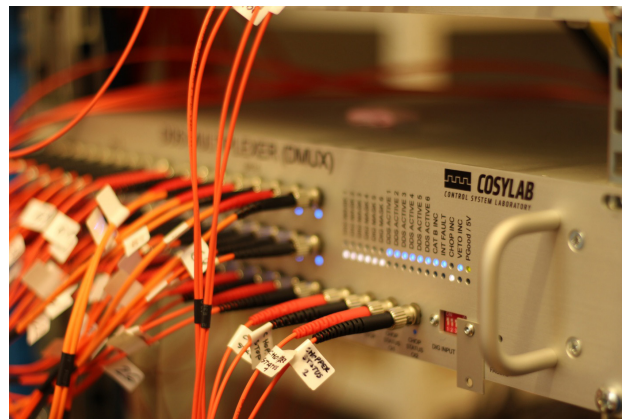
6. **Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkoriščajo. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?**

Res je, vizija ima lahko izjemno moč. A ne, če je zgolj beseda. Vizija deluje, če je postala del ideologije podjetja. Lahko rečemo del kulture, a saj vsi vemo iz polpretekle zgodovine Slovenije, da je ideologija še močnejša. In umetnost je ravno v tem, kako to vizijo spraviti v kulturo oziroma iz nje narediti ideologijo. Tu pa niso dovolj besede, verjetno pa niti ne dejanja. Nam je to nekako uspelo, čeprav niti sam ne znam pojasniti, kako smo to naredili. Gotovo so pomembni karizmatičen voditelj, iskreno komuniciranje, skrb za zaposlenega in predan ožji management – tako kot pač delajo pravi in uspešni kulturi.

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

Pri nas je intelektualna lastnina zelo kompleksen pojem, kajti mnogo naših strank je javnih zavodov. Ti pogosto celo nalašč objavljajo rezultate našega dela (ki ga opravimo zanje) in jih delijo z drugimi inštituti. Po drugi strani pa je varovanje intelektualne

lastnine zelo razvito in mogoče celo pretirano v niši protonske terapije raka, kot je pač običajno za medicino. Seveda zelo pazimo na svojo intelektualno lastnino, kajti nič nam ne pomagajo patenti ali licence, če nas kdo enostavno skopira. Sploh, ker smo zelo aktivni na Kitajskem, kjer kultura varovanja (vsaj tuje) intelektualne lastnine še ni toliko razvita kot na zahodu, čeprav se tudi tu poznajo velike spremembe. Kot intelektualno lastnino, ki jo konkurenti najtežje skopirajo, štejemo svoje poslovne procese, organiziranost in pripadnost kadrov. To je največje bogastvo podjetja in hvala bogu je to najtežje skopirati, ker ni dovolj vedeti, kakšni so procesi, saj bi morali skopirati tudi kulturo. To pa ščitimo tako, da jo interno še bolj gradimo in utrjujemo, kar je tudi bolj prijetno kot nuja po skrivanju.



8. **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?**

Imeli smo srečo, da smo v dejavnosti, ki krize sploh ni doživela: storitve za velike raziskovalne projekte. Dejansko so vlade nekaj časa celo več vlagale v raziskave, da bi hitreje prebrodile krizo. Tako smo imeli vedno dovolj strank in dela. Gotovo pa je lastniška sestava primerna za premagovanje krize. Če nam bo zmanjkalo denarja, bo prvi varčevalni ukrep, da si bomo lastniki znižali plače, saj smo vsi zaposleni na Cosylabu. Upam tudi, da sta naša močna kultura in že skoraj ideološka pripadnost podjetju tudi varovalki za primer krize, saj bomo vsi skupaj reševali skupne probleme in ne bo delitve med lastniki, managementom in zaposlenimi.

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

Težko kaj svetujem. Nisem profesor ali guru managementa, da bi znal pojasniti formulo našega uspeha. Rade volje povem vsakomur, kaj deluje pri nas, a potem si mora sam ustvariti sliko in premisliti, ali to lahko prenese v svoje podjetje. Npr. kaj pomaga vrhunska vizija, če management ni iskren ali če so skrhani medčloveški odnosi v podjetju? Oziroma kot je rekel znameniti Peter Drucker: »Culture eats strategy for breakfast.« Edini način, da bi naše izkušnje in prakse prenesli k sebi, bi bil, da bi imeli zaposleni in celo podjetje podobne vrednote, kot jih imamo mi. To se dobro vidi v start-up sceni, kjer ima mnogo podjetij podobne poglede kot mi, zato jim lahko hitro pomagamo s kakšnim nasvetom ali dvema. Da bi naše metode delovale v velikih, togih in delno birokratskih korporativnih strukturah, pa si ne morem predstavljati. Prav zato sem tudi zadovoljen s službo v Cosylabu in raje gradim in širim to podjetje, kot da bi iskal mesto v kakšni visoki hierarhiji ali celo v politiki, kjer zaradi svojega podjetniškega in rahlo ekscentričnega karakterja niti ne bi mogel uspeti.