

ŠTUDIJA PRIMERA

Opisano za projekt: The Hexagonal Leader

Ime organizacije

Iluminaciones Ximénez

Spletna stran organizacije

<http://www.ximenez.com>

Logotip organizacije



Vrsta organizacije

- Poslovna organizacija
 Javna uprava
 Nevladna organizacija
 Drugo (Katera?)

Velikost organizacije

- Majhna
 Srednja
 Velika

Gospodarski sektor

Sekundarni sektor: razsvetljava

Kratek opis organizacije

Skupino Ximénez je leta 1945 ustanovil Francisco Jiménez Carmona v mestu Puente Genil (Córdoba). Zgodovina podjetja se je začela s preprosto zvezdo, ki jo je ustanovitelj izdelal in na božič kot vabo namestil v svojo trgovino z gospodinjskimi aparati.

Ta ideja je bila med sosedi in trgovci na tem območju tako uspešna, da je naslednje leto mestni svet naročil Jiménezu, da osvetli glavno ulico njihovega mesta. Prvo naročilo je bilo kmalu razširjeno na preostali del mesta, v naslednjih letih je zajemalo tudi druga mesta v Cordobi.

Družba je počasi rasla, razsvetljevala je andaluzijske sejme, valencijski festival, karnevale in božič v večjem delu Španije. Z leti je druga družinska generacija spodbudila razvoj podjetja na nacionalni ravni in postala vodilna v dekorativni razsvetljavi v državi.

Na začetku novega tisočletja je Ximénez z vnuki ustanovitelja odšel v tujino, zaradi česar je danes to eno vodilnih podjetij na področju dekorativne razsvetljave. Danes je skupina Ximénez eno vodilnih svetovnih podjetij za dekorativno razsvetljavo, katerega dejavnost najdemo na petih celinah. Specializirani so za razvoj motivov, velikih svetilnih struktur in prireditvenih luči, razvijajo tudi delo na področju aranžiranja izložb in izdelkov za distribucijo na velikih površinah.

Skupino sestavlja več podjetij ali pravnih oseb:

- Ximenez Iluminación: namestitev dekorativnih svetilnih struktur v Španiji.
- Ilmex: tovarniške in mednarodne distribucije.
- Ximenez Foundation: spodbujanje boja proti podnebnim spremembam.

Vsi so locirani v mestu Puente Genil zaradi zvestobe mestu, od koder prihaja 80% njihovega osebja - 500 delavcev mesečno in še 100 več v božični kampanji. Skupina ima hčerinska podjetja v Barceloni, Alicanteju, Madridu, Vigju in Malagi ter mednarodna predstavništva v Andori, na Portugalskem, v Franciji, na Nizozemskem, Škotskem, Švedskem, v Norveški, ZDA in Mehiki.

Opis študije primera (situacije/problema, s katerim se soočajo) [maksimalno 2000 znakov]

Podjetje je moralo iti skozi krizo nizke potrošnje, katera je bila povod za začetek procesa internacionalizacije. Podjetje brez izkušenj na mednarodnih trgih je v kriznih časih moralo ustanoviti celotno službo za zunanjo trgovino. Mariano Ximénez, generalni direktor podjetja: »To je družinsko podjetje, ki ga je leta 1945 ustanovil moj dedek. Poslovanje je razvil po vsej državi, druga generacija je posel okrepila in osvojila nacionalni trg. Mi smo kot tretja generacija - in jaz kot prvi vnuk, ki se je vključil v podjetje - ustvarili podjetje (Ilmex), ki ni obstajalo, ker smo pred tem delali samo napeljavo svetil. In ko smo ga leta 1998 ustvarili, sem venomer razmišljal o prodoru na druge trge, saj smo v mnogih državah videli projekte dekorativne razsvetljave. Leta 2004 je podjetje prvič poskusilo vstopiti na mednarodni trg, vendar ni doseglo pričakovanih rezultatov.«

Predlagane rešitve (dodatki za in proti)

1. Sprejeti spremembo.

Najučinkovitejši sodobni vodje sprejemajo dejstvo, da živimo v hitro spreminjajočem se svetu. S sprejetjem spremembe, namesto da bi se je bali ali se ji upirali, se pripravijo na pomembne spremembe

- pa naj to pomeni spreminjanje sebe, svoje ekipe, sistemov in struktur organizacije ali celo spreminjanje poslovne smeri in vizije. Odpor do sprememb znotraj organizacij ni neobičajen in tudi ni vedno slab. Če je za kulturo organizacije značilna nepripravljenost prilagajati se spremembam, potem le-ta pripelje podjetje v težave. Zastarelost izdelkov, nizka morala zaposlenih in upadajoč vpliv industrije lahko podjetju povzročijo nepopravljivo škodo.

2. Postati samozaveden.

Da se spremenimo in rastemo, moramo najprej razumeti svoje izhodišče. Kakšne so naše omejitve, motivacija in čustvena stanja? Vodja s samozavedanjem je bolje opremljen za sprejemanje odločitev in raziskovanje priložnosti za rast podjetja. Samozavedanje pomaga tudi prepoznati področja za večjo rast vodje samega in njegove ekipe.

Zanemarjanje samozavedanja je velika napaka za vsakogar. Tako zmanjšujemo medsebojni vpliv in se kaže kot nizka čustvena inteligenca. Čeprav nizka stopnja samozavedanja pomeni pomanjkljivost za vsakogar, je še posebej pomembno pri menedžerjih in vodstvenih kadrih, da preprečijo izgubo občutka samozavedanja. Pogosto je pomanjkanje samozavedanja tisto, kar menedžerjem preprečuje, da bi postali resnično učinkoviti in pravi vodje, ne le menedžerji.

3. Prepoznavanje in nagrajevanje vrednosti učenja ob neuspehu.

Neuspehu se pri vodenju podjetja ne moremo izogniti. Voditelji, ki se učijo na svojih napakah in jih razumejo kot lekcije, so bolj opremljeni za nenehno premikanje mej svoje lastne rasti in rasti ekip. Prav tako je pomembno, da se v podjetju ustvari kultura, kjer je neuspeh prepoznan kot učno orodje. Na takšen način se spodbuja rast ekipe in prevzemanje inovativnih tveganj.

Iz neuspehov se naučimo več kot iz uspehov. Če napake ignoriramo, jih bomo zagotovo naredili vedno znova, a z analizo neuspehov lahko pridobimo znanje, ki nam bo v prihodnosti pomagalo preprečiti ponovne neuspehe. Povedano z drugimi besedami, nas neuspeh uči, kaj ni uspelo. Tako kot je nekoč povedal Thomas Edison: »Nisem naredil napake. Kar sem naredil je to, da sem preizkusil 10000 stvari, ki niso delovale.«

4. Osredotočenje na proces kot na tekoči projekt.

Ni je ekipe ali podjetja, ki bo za izvedbo nalog popolno izkoristilo 100% časa. Pridejo trenutki, ko rezultati ne izpolnijo pričakovanj, zato je pomembno, da se osredotočimo tudi na proces. Pri osredotočanju na proces se ekipo spodbudi za nadaljnje izboljšave malenkosti v izvajanju nalog.

Paradoksalno je, da se z osredotočanjem zgolj na rezultate izgubi rdeča nit projektnega namena in v večini primerov na koncu vse propade, saj se ni delalo na podlagi načrtovanega sistema.

Vizualizacijo rezultatov in njihovo podrobno opredelitev je treba jemati kot poseben del načrtovanja projekta, ne pa tudi kot glavni namen projekta. Če uspeh ali neuspeh temelji zgolj na rezultatih in s tem tudi razpoloženju, potem je verjetno:

- Da se boste z lahko izgubili.
- Na koncu boste obupani in razočarani.
- Postali boste žrtev odlašanja oziroma zavlačevanja.
- Da se bo zmanjšalo vaše zaupanje.
- Trpeli boste zaradi tesnobe in stresa.
- To situacijo boste prenesli na svoje sodelavce.
- Ponovno boste storili iste napake.

5. Vadite vztrajnost.

Hrast ne zraste čez noč za štirideset metrov. Nastanek plodov zahteva čas, zato je vztrajnost ključnega pomena. Če se naučite prebroditi skozi neuspeh, videti ovire kot izzive in vztrajati kljub težkim situacijam, vam bo omogočeno, da vodite skupino do bolj impresivnih ciljev. Vztrajnost je odločnost, pridobljena z instinktom, da ne popustimo in nikoli ne odnehamo. Prihaja iz miselnosti, da se ne sprijaznimo z neuspehom.

Vedno si želijo nekaj večjega: cilje, ki jih je težko doseči. Imajo občutek, da morajo nekaj dokazati – sebi ali/in drugim. Usmerjeni so tako, da vedo, kaj hočejo in ne prenesejo dejstva, da tega ne dosežejo.

Pomanjkanje vztrajnosti lahko najbolj nadarjenega posameznika na svetu spremeni v povprečneža. Preprosto vztrajnost ali pomanjkanje le-te ima gravitacijski vlek bodisi v pozitivno bodisi v negativno smer. Torej, neuspeh ni napaka, ampak priložnost za učenje in pot do prihodnjega uspeha, saj se največje lekcije ne naučimo v višavah, temveč v dolinah.

Izbrana rešitev

Kot rešitve je podjetje izbralo točke iz prejšnjega poglavja, in sicer, točko 1, 2, 3, 4 in 5.

- Sprejeti spremembo (točka 1).

Že od začetka je podjetje razumelo potrebo po spremembah in napredku, da bi se lahko uspešno razvijalo. Podjetja se morajo nenehno prilagajati in biti ustvarjalna. To pomeni, da je sprememba za večino nekaj normalnega.

Kot pravi njegov vnuk Mariano Ximénez: »Puente Genil je bilo drugo špansko mesto, ki je imelo električno, takoj za Girono. Zgodba o podjetju se ponavlja začne leta 1945, ko je moj dedek ustanovil Iluminaciones Ximénez, v resnici pa se je vse začelo že z mojim pradedkom, ki je bil eden prvih računovodij v državi. Do pomembnega preskoka je prišlo, ko je tovarna moke na našo reko preselila svoj mlin. Reko je prečkal železniški most in eden od inženirjev, ki je delal na vlaku, se je z lastnikom tovarne zelo spoprijateljil. Predlagal mu je, da gre še korak dlje in postavi nekaj turbin za proizvodnjo električne energije z izkoriščanjem vodne sile.« Od takrat naprej je Puente Genil razsvetljeno mesto.

Mariano še doda: »Nekoč se je na božič odločil, navdihnjen z videzom v tujih filmih, da svojo trgovino okraši z zvezdo, ki jo je izdelal in jo je prižgal v svoji izložbi. To je pritegnilo sosede – vsi so želeli obiskati in videti Franciscovo zvezdo. Naslednje leto je razsvetlil celo ulico in še leto dni kasneje so ga mestne oblasti prosile, da razsvetli glavno ulico v mestu. Ob naslednjih božičih so dodali še okoliške vasi. Tako je moj dedek majhno trgovino z električnimi komponentami preoblikoval v podjetje za razsvetljavo, z imenom Ximénez. Moj dedek je bil Steve Jobs za razsvetljavo v Španiji. Začel je z oskrbo zabavnih dogodkov v Andaluziji in na koncu zgradil veleblagovnico.«

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so pričeli proizvajati lastne komponente in celo registrirali patent za revolucionarno vodotesno držalo za sijalke. »To nam je omogočilo, da smo se usmerili v okrasne mikro žarnice, ki jih lahko poljubno prilagodimo za vse vrste materiala in različne oblike.«

Tako so pozimi okrasili ulice polovice Španije, preostanek leta so namenili izdelavi notranjih izdelkov.

- Postati samozaveden (točka 2).

Le nekaj let pozneje se je moralo podjetje, ki je uspešno širilo svoj trg, soočiti z veliko krizo, katera je sčasoma sprožila nadaljnjo internacionalizacijo. Surovina, iz katere so izdelovali žarnico z žarilno nitko, je zastarela, zato so bili prisiljeni ukiniti 25% proizvodnje. Podjetje brez izkušenj na mednarodnih trgih je v kriznih časih moralo ustanoviti celotno službo za zunanjo trgovino. Začeti proces internacionalizacije

praktično iz nič, ni enostavno. Prepoznali so lastne prednosti in slabosti ter zanje prevzeli odgovornost. Nenehno so prosili za povratne informacije, da bi izboljšali program nenehnega strokovnega izpopolnjevanja, iskanja ustreznih strokovnjakov in se opremili z licencami, dovoljenji, jeziki ter tehnologijo. Po besedah Francisca Jiménez (vnuka ustanovitelja) so storili napako, ker niso odšli v tujino, da bi spoznali usmerjenost trendov: »Kadar se podjetje ne poda v tujino, potem ne izgubi samo strank, ampak tudi ni seznanjeno z dogajanjem na svetovnem tržišču.«

Proces samozavedanja se je za podjetje začel z udeležbo na večjih sejnih v tem sektorju in prepoznavanjem kakovosti njihovih kompetenc v državah, kot so Francija, Avstrija ali Grčija (nekdanji dobavitelji). Tako so začeli s prisotnostjo na glavnih dogodkih ter nacionalnih in mednarodnih dogodkih v tem sektorju. Najprej so spoznali izdelke, novosti in trende, kasneje so pokazali lasten napredek: »Morali smo najti nekaj povsem novega, da se soočimo s konkurenco in se borimo proti španskemu stereotipu (leta 2007), ko smo izvažali le sonce in plaže, industrija je bila neprepoznana.«

- Prepoznavanje in nagrajevanje vrednosti učenja ob neuspehu (točka 3).

Napake in neuspehi so v organizaciji neizogibni, zlasti kadar gre za drugačno, nekonvencionalno izvajanje stvari in inovacije. Strah pred neuspehom je težko premagati. Vendar brez kulture, ki podpira neuspeh, ni inovacij. Osredotočanje na tisto, kar smo se naučili ob neuspehu, ljudje gradijo odpornost – to je ključni dejavnik pri ustvarjanju organizacijske prilagodljivosti. Naj bo razočaranje ali neuspeh odskočna deska za doseganje uspeha. Spretnosti, kot so strpnost za frustracije; preizkušanje novih idej ali novih pristopov k nalogam; preizkusiti različne rešitve težav, kakor tudi prositi za pomoč so dragocene lastnosti, pridobljene skozi boj z neuspehom.

Ximénez je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1945, razvito po vsej Španiji, ki ga je druga generacija okrepila in na koncu osvojila nacionalni trg. Tretja generacija, natančneje Mariano Ximénez, vnuk ustanovitelja, je imela vedno v mislih mednarodno širitev. Tako pove tudi sam: »V mnogih državah smo videli projekte za dekorativno razsvetljavo. Veliko bolj kot v Španiji. V deželah ZDA, azijskih državah in v Latinski Ameriki so kraji, kjer se uporablja zelo veliko razsvetljave, dekorativne razsvetljave. Leta 2004, smo prvič poskusili iti na mednarodni trg, kar je bilo zelo preprosto dejanje - odpravili smo se na sejem v Nemčijo. Temu pravim "poskus", ker smo ugotovili, da izdelek še ni pripravljen za mednarodni trg – ni imel ustreznega certifikata in ni bil prilagojen. In po dveh sejmih z veliko pričakovanji, a malo rezultati, smo se ustavili in izdelek popolnoma prilagodili evropskim certifikatom in pogojem.«

- Osredotočenje na proces kot na tekoči projekt (točka 4).

Za uresničitev cilja je najbolje, da usmerimo vsa svoja čustva, motivacijo in strategije v procese, ne le v cilj. Zares šteje tisto, kar počnemo vsakodnevno. V tem smislu se Iluminaciones Ximénez zaveda pomembnosti vseh korakov, ki jih je treba sprejeti za doseg cilja, kot so dobava izdelka končnemu potrošniku, konkurenca, stroški in najpomembnejše – kupci ter doseganje popolnega zadovoljstva pri njih.

Po Marianovih besedah: »Uspelo nam je izdelati projekte, da naše stranke poleg tega, da uživajo v dekorativni, doživljajo izkušnjo. To pomeni, da ljudje potujejo v kraje, kjer nameščamo razsvetljavo, skratka, se premikajo. Da se ljudje pripeljejo, da dobijo izkušnjo, je skrivnost uspeha, ki smo ga zaznali v zadnjem času. Vse več težav imamo pri cenovni konkurenci s podjetji, ki proizvajajo v nizkstroškovnih državah. Upoštevajte, da oni proizvajajo 80% v Aziji, posebej na Kitajskem, preostali pa v vzhodnih državah, kot so Bolgarija, Romunija in celo Tunizija. Cene so „hiperkonkurenčne“ in veliko nas bo stalo, če bomo nadaljevali s proizvodnjo tukaj v Španiji. Ključ naše strategije je v razlikovanju, da imamo dobro

opredeljene in izpopolnjene projekte, zaradi katerih naše stranke doživijo izkušnjo.«

- Vadite vztrajnost (točka 5).

Vztrajnost je ena ključnih lastnosti za doseganje nečesa vrednega, tako v življenju, kot tudi profesionalno. Rast ni vedno linearna: pogosto jo sestavljajo vzponi in padci. Včasih imamo celo občutek, da smo naredili dva koraka nazaj, ko smo poskušali iti naprej. Vztrajnost je koristna, saj nas spodbuja, da nadaljujemo.

Iluminaciones Ximénez se je skozi svojo zgodovino moral soočiti z več ovirami, na primer s procesom tehnološke preobrazbe, ko se je podjetje lotilo vključevanja LED tehnologije v vse svoje projekte, potem z začetkom procesa internacionalizacije in s konkurenco v nizkstroškovnih državah. Je eno redkih družinskih podjetij v Španiji, ki se je ohranilo do tretje generacije. Manj kot dva od desetih podjetij dosežeta tako dolgo trajanje poslovanja. Za del rasti podjetja je zaslužna vztrajnost - soočanje z izzivi in premagovanje ovir. To jim je pomagalo, da so izboljševali profesionalnost in postali mednarodno znani v sektorju okrasne razsvetljave, do letos že v 25 državah.

Francisco Jiménez, sin ustanovitelja, razloži: »V prihodnosti se bo podjetje osredotočalo na nenehne izboljšave s tehnološkimi inovacijami in zavzetostjo za odgovorno porabo ter širjenje po vsem svetu.«

Utemeljitev sprejete odločitve

V Ximénezu je za vse generacije značilna razvojna miselnost in da se ne bojijo sprememb ali izstopa iz območja udobja. Vsako oviro so videli kot priložnost za učenje. Verjamejo, da uspeh izhaja iz stalnega prizadevanja za spopadanje z izzivi s poudarkom na procesu in ne na rezultatih, kar je pokazatelj vodij, usmerjenih v razvojno miselnost. Po drugi strani je strategija podjetja osredotočena na razlikovanje od ostalih podjetij v tem sektorju z izpopolnjenimi projekti, ki svojim strankam ponuja doživetje.

To so dosegli po zaslugi razvojne miselnosti vseh treh generacij, ki so svojo ekipo podpirali in navdihovali za razvoj njihovega talenta in širitev posla.

Načrtovanje sprememb skozi generacije je bilo bistvenega pomena za ohranitev strukture družinskega podjetja. Pravilno načrtovanje ni omogočilo le postopnega prilagajanja novi vlogi vsakega družinskega člana, temveč je proces tudi olajšalo. Družina ni posel, posel pripada družini.

»To je služba, ki preide s staršev na otroke,« pove Mariano in še doda: »Vedno rečem, da je to od začetka do konca družinsko podjetje.«

Vpeljava rešitve v prakso

Podjetje se je razvilo iz zagotavljanja ulične razsvetljave v mestih, kar izvaja tudi vedno bolj učinkovito, kasneje se je usmerilo tudi v oblikovanje in izdelavo originalnih umetniških del s pomočjo mednarodnih oblikovalcev, kot so Adolfo Domínguez, Amaya Arzuaga in arhitektov kot je nemški Ben Busche, ki ustvarja svetilne elemente, kateri se tržijo po vsem svetu. Skupina je odlično pozicionirana ter s svojimi storitvami in produkti nenehno prodira na nove tuje trge. Ilmex je spremenil koncept razsvetljave in okraševanje ulic z dizajniranimi svetlobnimi predstavami, ki so za ogled privlačne tudi čez dan. "Wow efekt", ki povzroča presenečenje, osuplost in občudovanje. Tunelska svetlobno-zvočna inštalacija v ulici Calle Larios v Malagi iz leta 2016 je primer takšne dejavnosti (le-ta je pritegnila več kot 2,7 milijona obiskov).

Podjetje se loti tudi rekordnih projektov, kot sta Osbornski bik z 22000 LED žarnicami in največje božično drevo v Evropi, veliko kar 55 metrov, v Granadi. Ti projekti imajo široko medijsko pokritost in predstavljajo izjemno priložnost za prepoznavnost podjetja. Tako pove direktor podjetja:

»Izdelek popolnoma prilagodimo evropskim certifikatom in pogojem. Proizvodnjo smo popolnoma preoblikovali, da smo lahko izdelovali takšno vrsto izdelkov, in že leta 2009, ko smo znova začeli z mednarodnim prodorom, se je na sejnih izdelkih našega oddelka nekoliko razlikoval od tistega, ki smo ga imeli do takrat - sodobnejši, z bolj prefinjenimi zaključki in predvsem, kar je zelo pomembno, izdelan v Španiji, v Evropi. Večina konkurentov po vsem svetu namreč proizvaja v poceni državah. Poleg tega smo bili za razliko od teh podjetij, zadolženi tudi za prevoz in inštalacijo. Po drugi stopnji, z večjo intenzivnostjo in zelo definiranim izdelkom, so se z delom in trudom začela odpirati vrata in trgi na različnih koncih sveta. To nam je omogočilo, da ustvarimo konkretnije projekte, ki so nam nudili več mednarodnega razvoja, saj dokler ne naredite projekta, ki vas postavi na zemljevid, vas sploh ne iščejo in vam ne zaupajo.«

Naučena lekcija

- Na izzive glejte kot na priložnost: Imeti razvojno miselnost pomeni uživati v priložnostih za samoizboljšanje.
- Besedo »neuspešno« nadomestite z besedo »učenje«: Ko naredite napako ali ne dosežete cilja, vam ni spodletelo, ampak ste se nečesa naučili. Namesto, da bi obžalovali neuspeh, naredite analizo in strategijo, kako boste v prihodnje lahko zmagali.
- Ocenite postopek glede na končni rezultat: Inteligentni ljudje uživajo v učnem procesu in jih ne moti, če čas za učenje pride nepričakovano.
- Poudarjanje hitrosti pri delu včasih zahteva, da si vzamemo čas tudi za napake.
- Bodite odločni: Ljudje, ki so bolj odločni in se trudijo bodo bolj verjetno iskali potrditev pri sebi kot pri drugih.
- Sposobnost prilagajanja in odzivanja na spreminjajoče se delovne razmere je pomembnejša kot kdaj koli prej.
- Zavezanost: Ker gre za družino, obstaja večji občutek zavzetosti in odgovornosti. Takšno stopnjo zavezanosti je v nedružinskih podjetjih skoraj nemogoče ustvariti.
- Dolgoročni pogled: Nedružinska podjetja razmišljajo o doseganju ciljev v tem četrletju, medtem ko družinska podjetja razmišljajo o letih in včasih tudi desetletjih naprej. Takšna potrpežljivost in dolgoročna perspektiva omogočata dobro strategijo in sprejemanje odločitev.
-

Povezava s šestimi veščinami, ki so predstavljene v projektu

- Razvojna miselnost.
- Sprejemanje odločitev.
- Preoblikovanje v vodjo.