

ZBORNIK
PRISPEVKOV

12. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

*Kakovost in inovativnost v času negotovih
gospodarskih razmer*



Kakovost in inovativnost v času negotovih gospodarskih razmer

Zbornik referatov 12. dne kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine

Novo mesto, 18. november 2009

Uredila: Andreja Florjančič

Založnik: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine

Copyright © po delih in v celoti Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2009, Novo mesto in avtorji.

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih ali v celoti je prepovedano.

Vse pravice pridržane.

Zbornik je dostopen na spletnem naslovu:

http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/SKI/2009_ZBORNIK_prispevkov.pdf



KAZALO VSEBINE

PARTNERSTVO S KUPCEM	1
Matjaž Strmec, Danofss Compressors, d. o. o., Črnomelj	
KAKOVOST UPRAVLJANJA V KRIZNIH RAZMERAH IN IZZIVI REALNE PRIHODNOSTI	8
Sonja Gole, Adria Mobil, d. o. o., Novo mesto	
USPEŠNOST JE »DATI GOL«, ZMAGOVALCI PA SO TISTI, KI NAJDEJO INOVATIVNO POT MED NAJBOLJŠE	17
Mag. Vesna Žveгла, HYB, d. o. o., Šentjernej	
PREIZKUŠNJE IN DARILA RECESIJE	24
Marica Štajdohar, Svetovanje Marica Štajdohar, s. p.	
RAZISKAVE IN TEHNOLOŠKI RAZVOJ V ČASU RECESIJE	33
Dr. Tomaž Savšek, TPV, d. d.	
KRIZA KOT POSPEŠEVALNIK KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI	42
Mag. Pavel Demšar, Trimo, d. d., Trebnje	



PARTNERSTVO S KUPCEM

Matjaž Strmec

Danfoss Compressors, d. o. o., Slovenija

matjaz.strmec@danfoss-cmpr.si

POVZETEK

V prispevku je prikazano, kako smo si v Danfossu po nastopu recesije v svetovnem gospodarstvu prizadevali obdržati kupce in naročila. Pri tem smo največ stavili na okrepitev neposrednih stikov s ključnimi kupci. Po letu in pol prizadevanj ugotavljamo, da smo na pravi poti.

1 NEKAJ PODATKOV O PODJETJU IN OKOLJU, V KATEREM DELUJEMO

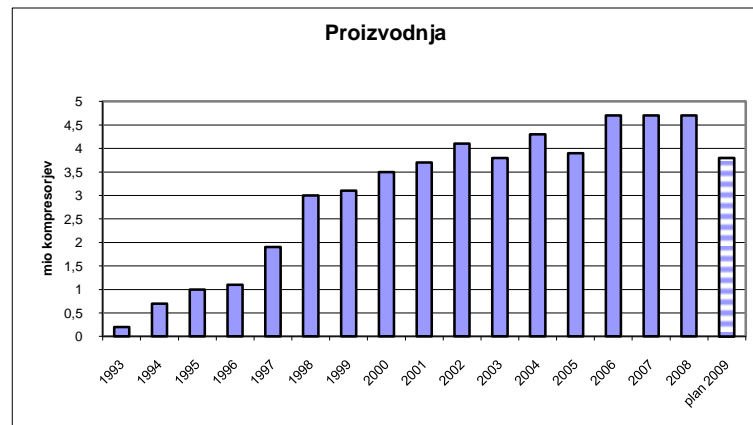
Danfoss Compressors, d. o. o., posluje osemnajsto leto. Tradicija proizvodnje kompresorjev v Črnomlju je starejša še za dodatnih 12 let; začela se je že leta 1980 z Gorenjevo proizvodnjo po Danfossovi licenci.

Proizvajamo hermetične batne kompresorje, namenjene vgradnji v hladilnike in zamrzovalnike za gospodinjstva. Smo ena od štirih tovrstnih tovarn znotraj Danfossa, po obsegu proizvodnje največja. Obvladujemo vse proizvodne procese, od obdelave oziroma izdelave sestavnih delov do montaže, ter s proizvodnjo neposredno povezane druge poslovne procese, kot so logistika, nabava, finance ... Razvoj in prodaja sta organizirana v matičnem podjetju v Nemčiji.

Glede na tehnične in kakovostne karakteristike sodijo naši izdelki v srednji oziroma višji razred. Naš svetovni tržni delež je od 4- do 5-odstoten. Najpomembnejši kupci so priznani proizvajalci bele tehnike, kot so Bosch-Siemens, Liebherr, Indesit, Gorenje ...

Obseg proizvodnje je v prvih desetih letih strmo naraščal, nato se je ustalil na višini približno 4,7 mio kompresorjev na leto. Iz grafa je razvidno, da smo v letih 2003 in 2005 doživeli manjši padec naročil. Nato smo tri leta delali na zgornji meji proizvodnih zmogljivosti.

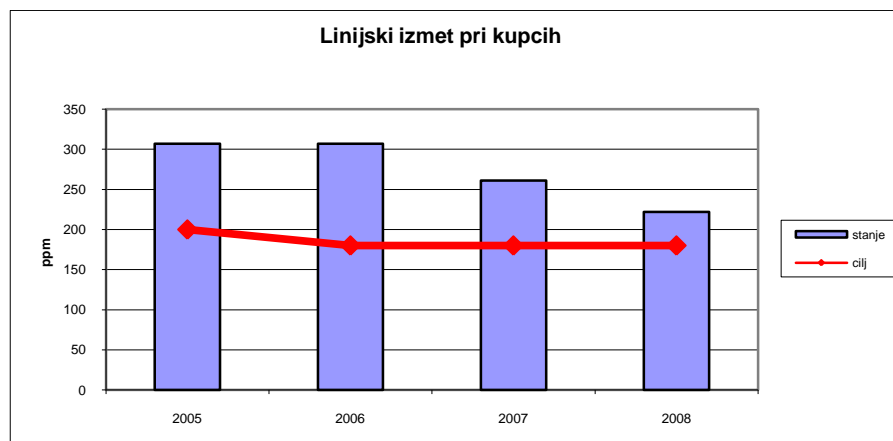




2 OBDOBJE KONJUNKTURE

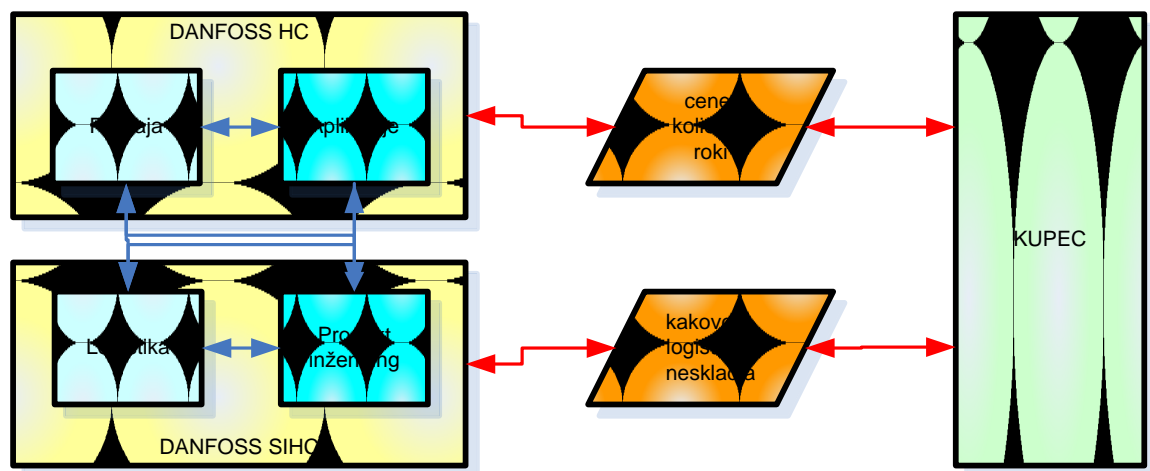
Nekaj let je bil trg »lačen« naših izdelkov, kljub temu da so svetovne proizvodne zmogljivosti že takrat presegale povpraševanje. Naša tovarna ni bila dimenzionirana za takšen obseg naročil in smo delali na zgornji meji zmogljivosti. Ker tudi ni bila načrtovana njena razširitev ali modernizacija, smo se situaciji prilagajali z uvedbo štiriizemskega dela in novimi zaposlitvami. Naša proizvodnja je delovno intenzivna, t. i. človeški faktor je ključen pri kakovosti, in nove zaposlitve nanjo niso vplivale pozitivno.

Na trg smo dajali nove, energetsko optimirane izdelke, mogoče v določenih primerih tudi prezgodaj, ko še niso bili v razvojnem in proizvodnem oziru dovolj zreli. Naša osnovna skrb v tem obdobju je bila zagotoviti, da bo kupec dobil izdelke pravočasno. Vse navedeno je negativno vplivalo na kakovost na trgu, eden najpomembnejših kakovostnih pokazateljev – linijski izmet pri kupcu – ni bil v skladu z našimi cilji oziroma limiti kupcev in se nekaj let stanje ni bistveno izboljšalo. Kljub temu se naročila niso zmanjševala.



Stroški slabe kakovosti (notranji izmet, reklamacije in penali) so bili relativno visoki, a je bil končni rezultat, to je dobiček, kljub temu soliden.

Ker je Danfoss globalno podjetje, so tudi naše službe organizirane globalno, kar je nas, Danfoss Compressors Črnomelj, nekoliko oddaljilo od kupcev. Podpora kupcu je v Danfossu organizirana dvotirno: po prodajni plati iz prodajne službe v Nemčiji in po tehnično-kakovostni plati neposredno iz tovarne. Danfoss v Črnomlju ni nikoli imel neposrednih stikov s kupci, kot jih imajo naši konkurenti, razen v primeru že nastalih kakovostnih težav. Tako smo bili v preteklosti predvsem usmerjeni v reševanje že nastalih težav pri kupcu, torej v korektivno ukrepanje, in manj v preventivno delovanje. Tudi stiki so bili dostikrat posredni, prek prodajnikov in predstavništev.



V tovarni smo bili v tistem času pretežno usmerjeni na notranje dogajanje – na dvig produktivnosti in zmanjšanje proizvodnih stroškov.

3 KRIZA – RECESIJA

V Danfossu smo napoved zaostritev na trgu zaznali že konec leta 2007. Kupci so vse bolj izpostavljali probleme kakovosti in grozili z zmanjševanjem ali odpovedmi naročil. Dejanski upad naročil se je nato zgodil v zadnjem kvartalu 2008. Pri tem je neustrezna kakovost postala kupcev dober razlog za znižanje cen in/ali znižanje oziroma odpoved naročil kupcev. V 2009 smo tako vstopili z od 25 do 30 odstotkov nižjimi naročili glede na minula tri leta.

Sledili so ukrepi.

1. Zmanjšanje števila zaposlenih na račun odpuščanja vseh s pogodbami za določen čas ter upokojevanj. Ob tem smo okrepili obveščanje zaposlenih o nastalih razmerah. Komunikacija z zaposlenimi je v krizi zelo pomembna.
2. Pospešitev projektov v smislu tehničnih in organizacijskih izboljšav na izdelku in v procesu:
 - a. prednostna nadgraditev ključnih procesov z avtomatskimi in 100-odstotnimi nadzori
 - b. opredelitev oziroma revizija za kupca kritičnih karakteristik izdelka (t. i. CTQ)
 - c. uvedba vodstvenih auditov kakovosti v proizvodnji
 - d. doslednejše izvajanje nadzora vseh procesov in ostalih dejavnosti v proizvodnji
 - e. bolj sprotno odpravljanje napak, preprečevanje napak – preventiva (urejeno delovno mesto, pravilno označevanje ...)

3. Kakovost pri tem dobi prvo mesto med prednostnimi nalogami na vseh ravneh vodenja glede zagotavljanja resursov (finančnih, kadrovskih). Vodstvo je nedvoumno kakovost postavilo na prvo mesto. Kakovost je postala vrednota številka ena pri vseh zaposlenih.
4. Reorganizacija in kadrovske spremembe s ciljem prevzemanja večje odgovornosti in samostojnosti posameznih proizvodnih lokacij: določene pristojnosti so se z ravni Household Compressors prenesle na raven tovarne.
5. Okrepljeno je prodejavno sodelovanje s ključnimi kupci in v večjem obsegu vzpostavljen neposreden stik. Nekaj več o tem v nadaljevanju.

4 SODELOVANJE S KUPCI

Vsak kompresor, ki ga naredimo, želimo prodati, in sicer v kar največji količini. Za to sta potrebni vsaj dve stvari: prva je vrhunska kakovost, druga odlični odnosi s kupci.

Kot že omenjeno, glavna naša in kupčeva skrb od konca 2008 naprej ni bila več samo, ali bodo izdelki prispeli pravočasno, ampak to, ali bodo v skladu s kakovostnimi zahtevami. Zato smo se konec lanskega leta odločili, da sicer že vzpostavljene vezi še okrepimo in tako izboljšamo skupno sodelovanje.

S prenosom večine pooblastil na nižjo raven smo bili primorani organizirati se tako, da bomo zmožni nuditi kupcem največjo možno podporo v tehničnem pogledu oziroma v zvezi s kakovostjo izdelkov. V tem smislu smo vzpostavili funkcijo lokalnega direktorja kakovosti ter povečali ostale resurse na področju kakovosti (produktni inženiring, analize kakovosti, preizkušanje).

S kupci smo se dogovorili za bolj pogoste obiske pri njih, in to tudi izvajamo. Odločili smo se, da naše največje kupce obiščemo vsaj enkrat v vsakem četrtletju. Namen obiskov je predvsem predstavitev naših naporov pri izboljševanju kakovosti in svetovanje pri določenih vprašanih glede kompresorjev.

Na ta način bolje spoznavamo naše kupce ter njihove želje in, kar je tudi zelo pomembno, naše konkurente. Konkurencu spoznavamo seveda zgolj posredno, kajti kupci vedno primerjajo našo in njihovo kakovost. Najpomembneje pa je, da poslušamo kupca in njegove želje. Kajti ko kupec reče, da konkurenca nekaj ima, mi pa ne, in da to pričakuje od nas, je že prepozno. Trudimo se narekovati pozitivne spremembe in doseči, da bodo konkurenti posnemali nas – in ne obratno.

Vse pridobljene informacije smo uporabili kot osnovo za načrtovanje in izvajanje izboljšav v naših procesih. Izhajajoč iz analize napak na reklamiranih izdelkih ter ob kupčevih presojah izraženih pripomb in predlogov, so opredeljene prednostne naloge s ciljem odprave vzrokov za težave. Zmanjšali smo čas, potreben za izvedbo ukrepov, in s tem tudi roke za povratno obveščanje kupcev.

Bolj dosledno kot prej uporabljamo 8D pristop pri obravnavi reklamacij. Preverili in uskladili smo kupčeve zahteve in pričakovanja, ne glede na to, ali so zapisane v formalnih pogodbah ali ne.

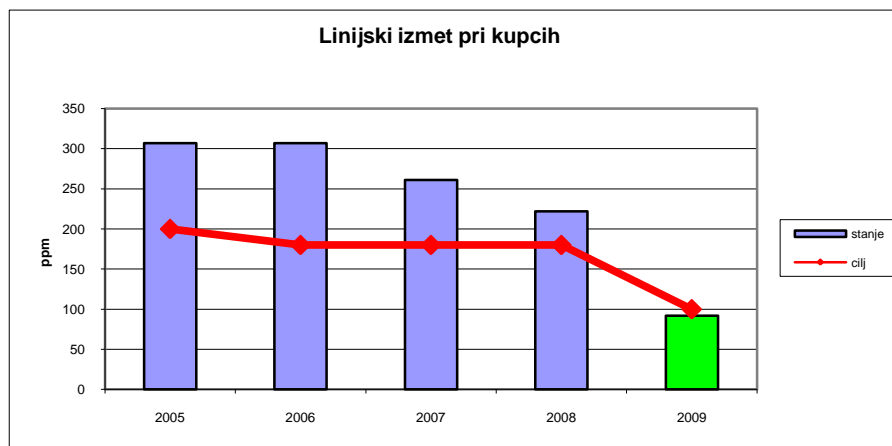


5 DOSEDANJI REZULTATI IZVEDENIH UKREPOV

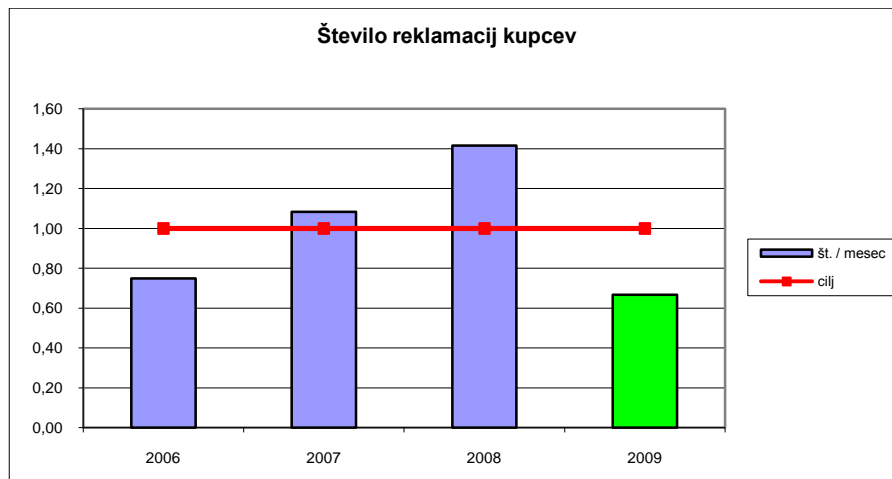
Odzivi kupcev so bili zelo pozitivni. Sodeč po njihovih izjavah, so tudi oni pogrešali aktivnejše sodelovanje z nami kot proizvajalcem kompresorjev in njimi kot končnim kupcem. Motilo jih je, da smo se prej srečevali pretežno samo takrat, ko so imeli kakovostne težave, ali v njihovi proizvodnji ali pri končnem kupcu.

Tudi okrepljeni stiki s kupci so pripomogli, da so se prejšnji negativni trendi kazalnikov kakovosti v 2009 obrnili v pozitivno smer.

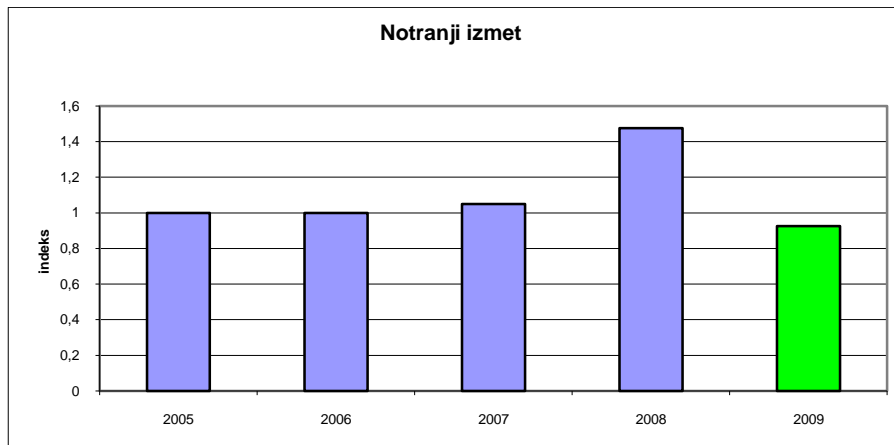
Linijski izmet pri kupcih je letos v skladu s ciljem.



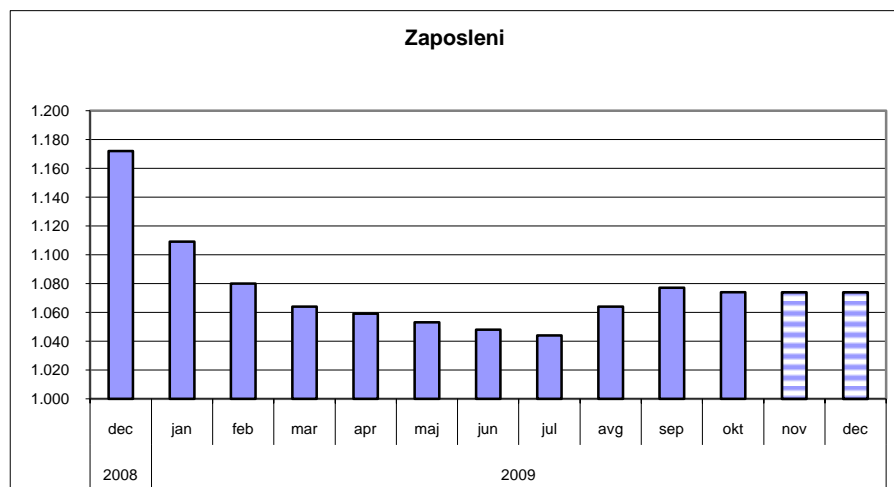
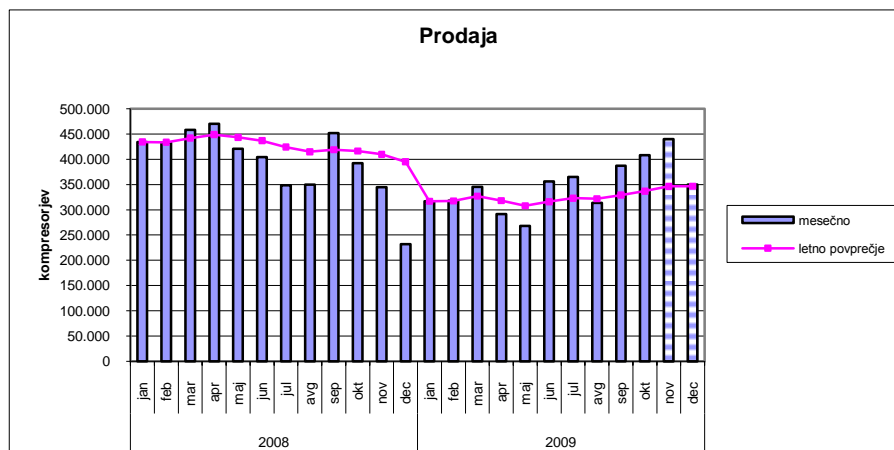
Število reklamacij kupcev in njihov strošek sta se zmanjšala.



Nižji so stroški notranjega izmeta.



In seveda – kar je najbolj pomembno –, zaupanje kupcev se je izboljšalo, naročila so se povečala, proizvodnja in prodaja sta narasli, tako da smo v drugi polovici 2009 začeli spet zaposlovati. Istočasno se je izboljšala tudi produktivnost, ki ni bila še nikoli tako dobra.



6 SKLEP

Že stoletja velja rek, da je v vsaki slabi stvari nekaj dobrega in da nas težave običajno prisilijo, da poiščemo rešitve. To se je zgodilo tudi v obravnavanem primeru.

Kljub nekaterim pozitivnim rezultatom se zavedamo, da je treba v zastavljeni smeri še naprej delovati, da pa je ta smer prava. Med zadevami, ki so še odprte, je na primer vprašanje reklamiranih kompresorjev, za katere nato med analizo napak ugotovimo, da so dejansko v redu in da jih je kupec ob vgradnji izločil, ker končni izdelek ni deloval. Pri tem ni preveril vzroka za to. Kupcem bomo pomagali razlikovati vzroke in s tem pripomogli k bolj realni sliki, ki jo ima kupec o kakovosti naših proizvodov. Tudi s tem bomo dodatno okrepili njihovo zaupanje.

Temeljno spoznanje je torej, da je kupca treba obravnavati kot partnerja, kar vključuje naslednje elemente:

- vzpostavitev čim bolj neposrednih stikov med našimi in kupčevimi sodelavci
- natančno in dosledno spremljanje kupčevih zahtev in potreb na eni strani ter rezultatov na drugi strani; pri tem si je pomembno ustvariti sliko, ki jo ima kupec o tebi kot dobavitelju, in če je le mogoče ugotoviti, kako si pri njemu pozicioniran v primerjavi s konkurenco
- hitro in s pravimi argumenti podprto reagiranje na vsako težavo, ki jo ima kupec s tvojimi proizvodi
- preverjanje stanja pri kupcu (recimo temu njegovega zadovoljstva) tudi takrat, ko ni z njegove strani nobenih negativnih informacij
- seznanjanje kupca s spremembami in izboljšavami v lastnem procesu, ki vplivajo na kakovost proizvoda in storitev

Mogoče se šele sedaj prav zavedamo načela ISO 9000 »osredotočenost na odjemalce«, ki najbrž ni samo naključno v standardu navedeno kot prvo med osmimi načeli. Kriza je bila priložnost, da smo bolj energično začeli uresničevati nujno potrebne stvari, ki jih med konjunkturo nismo uspeli.



KAKOVOST UPRAVLJANJA V KRIZNIH RAZMERAH IN IZZIVI REALNE PRIHODNOSTI

Sonja Gole, dipl. ekon.

Adria Mobil, d. o. o., Novo mesto

sonja.gole@adria-mobil.si

1 UVOD

Globalna finančna in gospodarska kriza 21. stoletja je posegla v prav vse pore sodobnega življenja. Skoraj nobeno podjetje ni ostalo neprizadeto. Prihodnost bo od vseh nas zahtevala spremenjen način obnašanja in prilagajanja novim tržnim pogojem, ki jih še nismo vajeni.

Pogled v zgodovino nam pokaže, da se gibanje gospodarskih trendov ciklično ponavlja: dolgoročno vsakih 60 do 70 let, srednjeročno vsakih 25 let, kratkoročno vsakih 11 let. Bolj ko je dolgo udobje lažja, večja je verjetnost močnega udarca recesije. In ravno temu dogajanju smo priča v zadnjih dveh letih. Čeravno preobrat gospodarskih gibanj ne bi smel biti presenečenje, pa je globalna finančna kriza 21. stoletja udarila z močjo, ki je ni nihče pričakoval. Teža krize sodobnega časa, ki je primerljiva s krizo tridesetih let prejšnjega stoletja, je močno zamajala svetovno gospodarstvo in nas vse presenetila!

Panoga karavaninga, v kateri deluje Adria Mobil, je udarce krize začutila hitro in močno. Proizvodi, kot so počitniške prikolice in avtodomi, so investicijska dobrina, namenjena preživljanju prostega časa, ki je v času krize najhitreje umaknjena s seznama nakupnih odločitev. Upad prodaje je nastopil skupaj z zlomom finančnega sektorja v avgustu 2007.

V ameriškem gospodarstvu, v katerem panoga karavaninga predstavlja skoraj 2/3 svetovnega obsega sektorja, se je trg v zadnjih dveh letih skrčil na slabih 35 odstotkov obsega iz leta 2007. Z rahlim zamikom negativnemu trendu prodaje v ZDA sledi tudi evropski trg. Poleg drastičnega padca povpraševanja se je panoga srečala še s problemom presežka zaloga, kar je ob zmanjšanju evropskega prodajnega trga za 30 odstotkov povzročilo upad obsega proizvodnje za 50 odstotkov.

Adria Mobil se je na dogajanja na svetovnem trgu panoge odzvala hitro in dejavno. Z ukrepi interne racionalizacije, učinkovitim prilagajanjem poslovnih procesov prepolovljenim tržnim dimenzijam, z večanjem vlaganj v razvoj in trženje ter s tem utrjevanjem tržnega položaja ima Adria dejanske možnosti, da uresniči svoj strateški cilj – postati eden izmed prvih treh proizvajalcev v panogi in oditi iz krize kot zmagovalka.

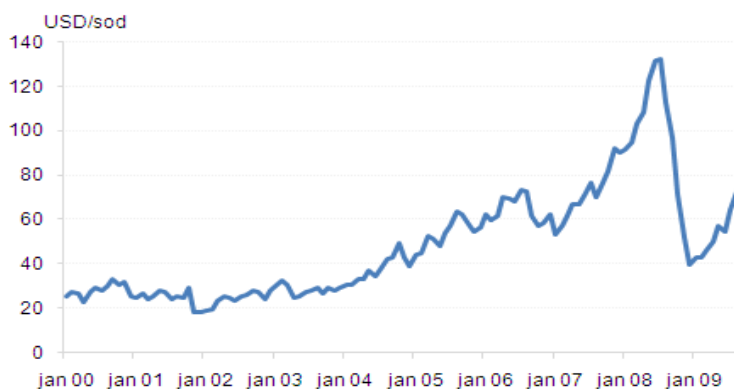


Kriza je prinesla nove dimenzije, ki bodo narekovale dinamiko razvoja v prihodnosti. Kdor se je bil sposoben prilagoditi na nove, zmanjšane obsege in pri tem zagotovil finančno stabilnost in ustrezno donosnost, bo preživel, za ostale je morda že pozno. Prihodnost bo negotova, okrevanje pa dolgotrajno. Kakovost učinkovitega obvladovanja procesov in nove, inovativne rešitve bodo pri tem igrale ključno vlogo.

2 GLOBALNA FINANČNA IN GOSPODARSKA KRIZA 21. STOLETJA – Vzroki in posledice

Začetke globalne finančne in gospodarske krize 21. stoletja lahko prepoznamo v gospodarstvu ZDA, ki sicer velja za svetovno velesilo, ko se je zaradi zloma finančnega in pregretega hipotekarnega sektorja potrošnja v letu 2007 skoraj ustavila. Močna povezanost svetovne ekonomije z ZDA je povzročila neposredni prenos negativnih učinkov krize tudi na druge razvite države. Globalna kriza je povzročila propadanje finančnih ustanov, tečaj delnic so tonili, gospodarstvo pa se srečuje z močnim upadanjem povpraševanja in s pritiski na cene, čemur mnoga podjetja niso kos. Svet se sooča z najtežjo finančno krizo po letu 1930.

Slika 1: Gibanje cene za sodček nafte Brent od januarja 2000 do septembra 2009



Vir: Spletna stran Energy Information Administration (EIA) [<http://www.eia.doe.gov>].

Svetovna gospodarstva so se reševanja vplivov globalne krize lotila z ukrepi, potrebnimi za ohranitev stabilnosti finančnega sektorja, za zagotavljanje likvidnosti bank in ohranjanja možnosti financiranja gospodarstva, prilagajanja obrestne mere, zavarovanja hranilnih vlog varčevalcev, subvencioniranjem potrošnje in zaposlovanja ... Bolj kot ne vsi ukrepi delujejo predvsem kratkoročno, dolgoročne učinke bomo lahko presojali šele v prihodnosti.

Skoraj ni podjetja, ki se ne bi srečevalo z negativnimi učinki globalne finančne in gospodarske krize. Načini delovanja v zaostrenih razmerah so različni, neznank še več. Ostaja pa dejstvo, da je za pozitivni preskok ključen prevzem odgovornosti menedžmenta. Ta mora najprej sprejeti dejstvo obstoja krize in nanjo učinkovito reagirati. Odločitve morajo biti kar se da hitre in natančne, dejavnosti pa usmerjene predvsem na izboljšanje ključnih področij poslovanja: trg, razvoj in zaposleni.

Menedžment podjetja se mora zavedati, da bodo tržne razmere tudi po končani krizi močno spremenjene, kar zahteva dolgoročno prestrukturiranje podjetja in ne zgolj kratkoročno ukrepanje. Drastičnih ukrepov spreminjanja poslovnega koncepta pa se mnogi menedžerji ne želijo lotiti ali pa za to niso dovolj usposobljeni. Posledično zaostajajo, zmanjšujejo konkurenčnost, ogrožen je dolgoročni razvoj podjetja.

Vsekakor je zadnja globalna finančna in gospodarska kriza v vseh pogledih bistveno drugačna od kriz, ki smo jim bili priča do sedaj. Kljub temu so bili v drugem četrtletju 2009 vidni prvi znaki stabilizacije na borznih trgih, ostaja pa vprašanje, kdaj se bo opomoglo tudi gospodarstvo.

3 PREGLED SVETOVNEGA GIBANJA PANOGE KARAVANINGA – Vpliv krize na delovanje panoge

3.1 Občutljivost panoge karavaninga na krizne razmere

Panoga karavaninga, ki predstavlja ključno dejavnost podjetja Adrie Mobil, je prve znake krize začutila hitro in zelo izrazito. Proizvodi, kot so počitniške prikolice in avtodomi, so namreč investicijska dobrina, namenjena kakovostnemu preživljanju prostega časa, ki je v času krize najhitreje umaknjena s seznama nakupnih odločitev. Znamenja upadanja povpraševanja so se pokazala že v zadnjem četrtletju leta 2007, praktično takoj po objavi težav z likvidnostjo svetovnih bančnih sistemov. Padec prodaje se je okreplil v letu 2008, nadaljeval v letu 2009, negativni trend se pričakuje tudi v prihodnjem letu. Globalni trg panoge se bo po predvidevanjih prepolovil.

3.2 Analiza svetovnega trga počitniških vozil

Svetovni trg panoge je v letu 2007 beležil 620 tisoč novih registracij vozil za prosti čas. ZDA pokriva skoraj dve tretjini celotnega obsega sektorja, preostali del zapolnjujejo evropski proizvajalci. Omembe vredno količino s 3 odstotki globalnega trga predstavlja še Avstralija. V povojih, a s pomembnim trendom rasti, je Kitajska.

Tabela 1: Pregled registracij vozil za prosti čas v svetu v obdobju 2006–2008

	2006	2007	2008	Sprem. v %	Ocena 2009*
Severna Amerika	404 450	378 600	255 510	-32,5	140 000
Evropa	210 090	209 050	191 460	-8,4	150 000
Avstralija	19 650	19 700	19 350	-1,8	19 000
Japonska	4350	4695	4450	-5,2	4200
Južna Afrika	4200	4400	4400	+0,0	4500
Nove države	1470	2300	2350	+2,2	2400
Kitajska	500	1000	1350	+35,0	1500
SKUPAJ:	644 710	619 745	478 870	-22,7	321 600

Vir: CIVD, Caravaning Profile 2009, * Ocena ECF + lastna ocena.

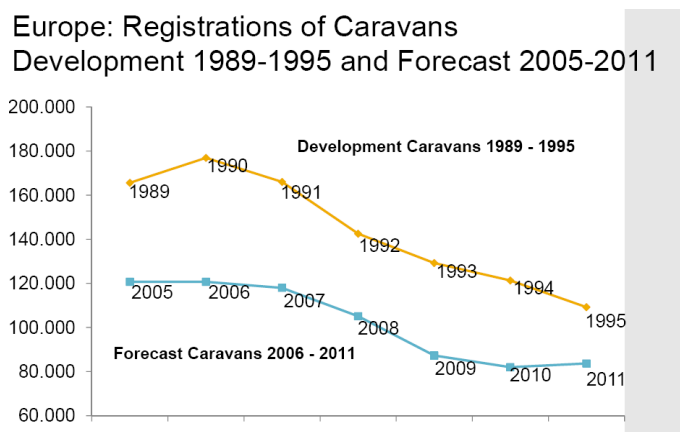
V letu 2008 je celotni trg panoge po prvih negativnih trendih v predhodnem letu beležil padec prodaje za 22,7 odstotka, ocena za leto 2009 je s 33-odstotnim zmanjšanjem prodaje še bolj zaskrbljujoča, napovedi za prihodnje leto še ne predvidevajo rasti.

Celotna panoga se je v letu 2008 soočila z drastičnim padcem povpraševanja kot posledico finančne krize in s tem:

- močnega padca borznih tečajev,
- zasičenostjo trga z zalogami vozil za prosti čas,
- zmanjšanjem kupne moč prebivalstva,
- nezaupanjem in zadržanostjo kupcev do investiranja,
- večjo rigidnostjo bančnega sistema.

Zavedajoč se sorodnosti trendov krize iz začetkov 90-ih let prejšnjega stoletja, so se evropski proizvajalci odzvali na krizo sodobnega časa hitreje in bolj enotno. Pomembno vlogo pri tem sta odigrala Evropsko združenje caravaninga (ECF), katerega član je tudi Adria Mobil, kot tudi oddelek dobaviteljev znotraj omenjenega združenja.

Slika 2: Registracija počitniških prikolic v Evropi od leta 1989 do 1995 in napoved do 2011



Vir: ECF presentation, september 2009.

3.3 Prilagajanje evropske panoge karavaninga novim tržnim razmeram

Evropski trg karavaninga je z rahlim zamikom trendu upadanja prodaje v ZDA sledil. Poleg drastičnega padca povpraševanja v Evropi za skoraj 30 odstotkov v zadnjih dveh letih se je panoga srečala še s problemom presežka zalog, kar je povzročilo upad proizvodnje za dobrih 50 odstotkov. Zmanjševanje obsega zalog na trgu je postal eden od ključnih nalog reševanja kriznih razmer v celotni panogi.

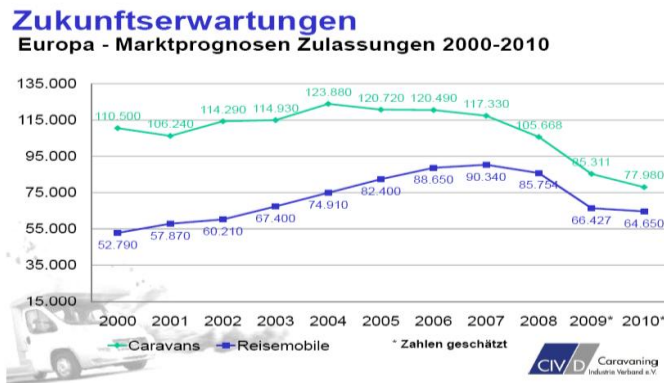
Tabela 2: Evropsko gibanje proizvodnje, prodaje in zalog počitniških vozil v obdobju 2007–2009

Leto	Proizvodnja	Prodaja	Zaloga
2007	228 000	209 050	+ 19 000
2008	180 000	191 460	- 11 000
2009*	120 000	150 000	- 30 000

* Ocena

Podatki iz tabel potrjujejo dejstvo, da je bil problem presežka zalog prisoten že pred nastopom krize, le da je bilo poznavanje njenih dimenzij nezadostno. Krizne razmere so pospešile razmišljanje in zavedanje proizvajalcev v panogi o pomembnosti obvladovanja celotne prodajne verige in ne le položaja proizvajalca. Še zlasti ker napovedi prodaje za prihodnje leto niso obetavne. Predvidevata se nadaljnji padec trga počitniških prikolic in stabilizacija tržnih gibanj v programu avtomodomov.

Slika 3: Pregled gibanja trga prikolic in avtomodomov v Evropi od leta 2000 do 2010



4 ADRIA MOBIL V NEGOTIVIH TRŽNIH RAZMERAH – Ukrepi in učinki prilagajanja

4.1 Predstavitev podjetja

Adria Mobil je podjetje z osnovno dejavnostjo proizvodnje počitniških prikolic in avtomodomov, proizvaja pa tudi vane in mobilne hišice. Družba je izvozno usmerjena in že skoraj 45 let uspešno razvija in trži proizvode za dejavno preživljanje prostega časa pod blagovno znamko Adria v 26 državah Zahodne Evrope. Podjetje presega meje evropskega trga, saj je s svojimi proizvodi prisotno tudi na trgih Azije, Avstralije in Rusije. Na evropskem trgu ima 6-odstotni tržni delež in zaseda četrto mesto med najuspešnejšimi evropskimi proizvajalci v osnovnem programu. Poslovno skupino Adrie Mobil poleg matične družbe predstavlja še 11 odvisnih družb s sedežem v Sloveniji, Švici, na Danskem, v Angliji, Španiji in na Hrvaškem.

Adria Mobil je v zadnjem desetletju beležila stalno rast obsega poslovanja in v letu 2007 z realizacijo prodaje 13 500 proizvodov preseгла 300 milijonov evrov celotnih prihodkov. V letu 2008 je svetovna gospodarska kriza vplivala na zmanjšanje povpraševanja proizvodov za prosti čas; posledično je tudi Adria beležila upad prihodka za 8,5 odstotka.

Trend upadanja obsega proizvodnje in prodaje proizvodov za prosti čas se nadaljuje tudi v letu 2009. Adria Mobil se je v letu 2009 tako znašla pred novo preizkušnjo sposobnosti prilagajanja na spremenjene tržne pogoje in nove dimenzije obsega poslovanja.

4.2 Ukrepi prilagajanja v kriznih razmerah

Adria Mobil je podjetje, ki jo je kriza prizadela med prvimi in najmočneje. S padcem zaupanja potrošnikov v stabilnost finančnega sektorja kot posledica krize se je obseg prodaje počitniških prikolic in avtomobov pomembno zmanjšal že v drugem četrtletju leta 2008, ko na prodajnih mestih skorajda ni bilo kupcev. Posledično se je začel pojavljati problem zalog, ki so se skozi obdobje konjunktore nakopičile v celotni prodajni verigi od proizvajalcev prek distributerjev do trgovskih mest. Panogo je zajela panika, saj tako velike odsotnosti povpraševanja ni poznal niti pričakoval nihče. Proizvajalci so, da bi obudili trg, začeli izvajati dejavno politiko pospeševanja prodaje in z različnimi akcijami zniževanja cen pritiskali na trgovce. Kolaps v finančnem sektorju je povzročil močan upad razpoložljivih posojil za končnega potrošnika, kar je še dodatno vplivalo na zmanjšanje povpraševanja, saj se nakup proizvodov za prosti čas praviloma opravlja na dolgoročni kredit. Finančno šibki proizvajalci v panogi so se soočili s problemom nezmožnosti zagotavljanja ustreznih obratnih sredstev in že v drugi polovici leta 2008 smo bili priča prvim stečajem, ki so se v začetku letošnjega leta še poglobili. Posledično so se na trgu pojavile razprodaje zalog propadlih podjetij, kar je še dodatno destabiliziralo prodajni trg.

Adria se je na nove razmere na trgu odzvala hitro in dejavno. Že po prvih znakih ohlajanja evropskega trga ob koncu leta 2007 so bile izvedene pripravljalne aktivnosti v smeri:

- analize stanja na trgu in revizije notranje organiziranosti,
- organizacijske prenovе in kadrovske krepitev področja trženja in marketinga,
- uvedbe projekta prenovе poslovnih procesov,
- uvedbe projekta nenehne rasti in profitabilnosti,
- oblikovanja programa ukrepov za racionalizacijo poslovanja in implementacijo teh.

Kratkoročni ukrepi so bili usmerjeni v zmanjševanje proizvodnih zmogljivosti, zniževanje stroškov na vseh ravneh poslovnega procesa, zmanjšanje investicij, čiščenje zalog, obvladovanje obratnega kapitala in tveganj. Prepotrebna finančna sredstva so bila usmerjena predvsem v pospeševanje prodaje in ustvarjanje dodatne vrednosti za kupca brez pomembnega zniževanja cen. Pri prizadevanjih za ublažitev posledic krize je pomembno vlogo odigrala Adriina distribucijska mreža, ki je prisotna na praktično vseh trgih zahodne Evrope. Z razpršenostjo tveganj in razporejanjem negativnih vplivov krize na celotno distribucijsko verigo je bila Adria sposobna učinkoviteje in hitreje reagirati na spremenjene tržne pogoje, kot je to uspevalo konkurenci.



Adria je pri izvajanju protikriznih ukrepov sledila ključnemu cilju ohranjanja stabilnosti poslovanja in zagotavljanja dolgoročnega razvoja podjetja tudi v poslovno manj ugodnih pogojih. Načrt dela v novih razmerah je temeljil na visoki pripadnosti in krepitvi organizacijske kulture, na solidarnosti in zaupanju, neposrednem in poštenem vodenju, kreativnosti in kakovosti dela, stroškovni učinkovitosti vseh poslovnih funkcij in učinkovitosti poslovanja kot celote.

Tabela 3: Pregled ključnih ukrepov za ohranjanje stabilnosti poslovanja

Ukrepi	Uresničitev in rezultati
Zmanjšanje obsega proizvodnje in zalog, zagotavljanje fleksibilnosti	Mesečna zmogljivost proizvodnje zmanjšana za 29 % Skrajšan delovni čas s 40 na 32 ur/teden Dogovor o prilagajanju delovnega koledarja
Zmanjšanje fiksnih stroškov	Povprečno znižanje vseh fiksnih stroškov za 30 % Strog nadzor nad porabo sredstev po stroškovnih mestih in vrstah Prenos odgovornosti na nižje poslovne ravni
Konsolidacija proizvodnje in izdelkov	Koncentracija proizvodnje programov na enem mestu Optimizacija prodajnega programa in nadgradnja z modularnim razvojnim pristopom ter opsijsko prilagoditvijo izdelkov
Optimizacija nabavnih stroškov	Pritisk na dobavitelje za večjo učinkovitost Zniževanje stroška nabave iz naslova standardizacije Iskanje alternativnih dobaviteljev
Dejavnosti za povečanje prodaje in tržnega deleža	Proaktivno delo z distributerji za povečanje tržnega deleža Partnerski program za lojalnost pri distribuciji Usmerjene naložbe v hiter razvoj novih izdelkov

V naslednjem koraku je Adria sprejela vrsto aktivnosti, da bi ohranila konkurenčnost in zagotavljala dolgoročno stabilnost in rast, in sicer z bistvenim poudarkom na kakovosti, razvoju, inovativnosti in intelektualnem kapitalu. Kljub pričakovani nadaljnji stagnaciji trga v EU načrtuje Adria izboljšati svoj tržni položaj in se uvrstiti med tri največje proizvajalce na evropskem trgu.

Tabela 4: Dolgoročni cilji podjetja in strateške usmeritve

Ključni cilji	Strateške usmeritve
Rast obsega prodaje nad tržnim povprečjem	Organska rast podjetja z močno partnersko distribucijsko mrežo Poudarek na Adrii kot dinamični blagovni znamki v panogi
Poudarek na regionalni prisotnosti	Stabilen položaj na vseh ključnih trgih v EU Prodajni program prilagojen potrebam različnih trgov in kupcev
Produktna inovativnost in odličnost dizajna	Stalno uvajanje razvojnih inovacij Močno produktno trženje Odličnost dizajna v ustreznem razmerju cena/kakovost
Finančna stabilnost in kakovostno upravljanje s tveganji	Rast skupnih prihodkov ob ustreznem obvladovanju tveganj Programi lojalnosti za podporo distribucijski mreži

4.3 Učinki prilagajanja

Globalna finančna in gospodarska kriza je panogo karavaninga hudo prizadela. Proizvodnja počitniških prikolic in avtodomov v Evropi se je tako zaradi močnega padca prodajnega trga kot presežka zalog v branži v zadnjih dveh letih prepolovila, napovedi prodaje za prihodnje leto pa kažejo nadaljnji, sicer delno upočasnjeni upad povpraševanja. Proizvajalci v panogi so bili postavljeni pred težko preizkušnjo prilagajanja in mnogim ni uspelo.

Adria Mobil se je hitro in učinkovito odzvala na zaostrene tržne pogoje in bila z ukrepi prilagajanja dokaj uspešna. Obseg proizvodnje je bil prilagojen tržno sprejemljivemu obsegu, zaloge gotovih proizvodov so se v celotni distribucijski verigi prepolovile, fiksni stroški so se zmanjšali za 30 odstotkov, ohranjenih je bila večina delovnih mest. V obdobju krize je Adria svoj tržni položaj še okrepila in na programu avtodomov povečala tržni delež s 6 na 6,4 odstotka. S hitrim in inovativnim uvajanjem novih razvojnih rešitev, z odličnostjo v dizajnu, doseganjem visoke kakovosti proizvodov in novimi tržnimi pristopi pa ima podjetje dejanske možnosti, da v še vedno negotovih razmerah uresniči cilj 10-odstotne rasti obsega poslovanja v prihodnjem letu.

Krizo je Adria izkoristila kot priložnost za prenovo notranjih procesov, izboljšanje kakovosti dela in uvajanje novih, inovativnih pristopov na praktično vseh področjih delovanja.

4.4 Kako ravnati, ko nastopi kriza?

Pred kratkim sem se pogovarjala s poslovnim kolegom, ki je ternal o težavah, s katerimi se mora spopadati v teh negotovih časih, rekoč: »Tako ne gre več naprej, treba bo začeti delovati na drugačen način!« Besede so bile izrečene v jeseni leta 2009, dve leti po začetku krize. Moj odgovor: »Spoznanje je prišlo prepozno, posledice bodo boleče.«

Ko nastopi kriza, začnite izvajati spremembe pri sebi in znotraj podjetja – in to takoj! Tudi če ste prepričani, da ste notranje optimalno organizirani, da ne morete narediti nič, ker je vzrok za nastanek krize izven vašega dosega – torej zunaj vašega delovanja, ne dopustite, da bi podlegli takšnemu razmišljanju. Spremembe prilagajanja so potrebne znotraj podjetja, saj zunanjih dejavnikov ne morete spreminjati. Lahko jih samo sprejmete in se začnete nanje prilagajati. In če ste še vedno prepričani, da je vzrok za slabo stanje vašega podjetja zunanja kriza in da ne morete nič narediti, potem prepustite to delo nekomu drugemu! Brez odlašanja!

5 IZZIVI REALNE PRIHODNOSTI

Vse bolj je jasno, da kriza ni končna, okrevanje pa bo počasno in dolgotrajno ter bo zahtevalo korenite strukturne spremembe. Nova ekonomska in finančna ravnovesja se bodo vzpostavila na drugih ravneh in drugače kot pred krizo. Ne glede na negotovost o trajanju krize morajo biti države dobro pripravljene na pravočasen in usklajen umik začasnih kriznih ukrepov. Za to je treba:

- obnoviti stabilnost finančnega sektorja,



- urediti finančni nadzor,
- odpraviti pomanjkljivosti korporativnega upravljanja,
- poskrbeti za konkurenčnost podjetij.

Nove dimenzije po krizi bodo narekovale tudi spremenjeno dinamiko razvoja gospodarstev v prihodnosti. Podjetja, ki so ustvarila dovolj »zalog« v času konjunktore in so se bila sposobna se hitro prilagoditi na nove, zmanjšane obsege in pri tem zagotovil finančno stabilnost in ustrezno donosnost, bodo preživela, za ostale je morda že pozno. Kakovost učinkovitega obvladovanja procesov, izkoriščanje sinergije znanja med generacijami v obdobju krize in po njej, nove, inovativne rešitve bodo pri tem igrale ključno vlogo.

6 ZAKLJUČEK

Napovedovanje prihodnjih gospodarskih gibanj je v vseh razmerah težko. Nihče tudi ne ve, ali bo kriza po začetnem okrevanju udarila znova. Naj bo leto 2010 leto previdnega optimizma. Ali bo ta (optimizem) po prvih kazalcih otoplitve uplahnil, v vsakem primeru ostaja nesporno dejstvo: svet se spreminja in mi z njim – prostovoljno ali prisilno. Tisti, ki bodo to dejstvo sprejeli, ga razumeli in se nanj prilagodili, bodo s kakovostnim delom in inovativnim pristopom uspeli premagovati ovire, ki jih negotova prihodnost prinaša. Sposobni bodo sprejemati nove izzive in pri tem prispevati svoj delež h krepitvi pozitivnih medsebojnih odnosov, ustvarjalnosti in spremembam v smeri oblikovanje nove paradigme vrednot medsebojnega spoštovanja, zaupanja in navdušenja nad pozitivnimi rezultati posameznika, poslovne skupine ali družbe kot celote. Preseganje okvirov lastnih interesov v korist splošne družbene blaginje se ponuja kot temelj uspešne prihodnosti. Če je bila za to potrebna kriza, tudi prav.



USPEŠNOST JE »DATI GOL«, ZMAGOVALCI PA SO TISTI, KI NAJDEJO INOVATIVNO POT MED NAJBOLJŠE

Mag. Vesna Žvegla
HYB, d. o. o., Šentjernej
v.zvegla@hyb.si

Razvoj podjetja Hyb lahko opredelimo kot dvojno vijačnico:

- Razvijamo nov trženjski koncept, v katerem a) iščemo inovativno pot za globalni prodor do lokalnih kupcev ter b) razvijamo nove odnose z večnacionalnimi podjetji, ki so hkrati konkurenti in kupci; te odnose pa je mogoče graditi le zato, ker v Hybu vidijo inovativnega partnerja in so Hybove izdelke in pod Hybovo blagovno znamko zato pripravljeni vključiti v svoj prodajni program.
- Nadgrajujemo razvijanje tehnologij in iščemo inovativne rešitve prenosa teh tehnologij na nove aplikacije tako znotraj medicinskega področja kot na druga področja industrijske senzorike in elektronike.

Poslovna uspešnost je odvisna od tega ali posel organiziraš in izpelješ na trgu do konca. V Hybu to vidimo kot ponavljajoče kroženje in prepletanje inovativnega razmišljanja in inovativnih pristopov celotnega prepleta graditve posla. Inovativnost na vseh področjih delovanja podjetja je tista ključna komponenta, ki predstavlja 80-odstotni delež uspeha. Za dolgoročno uspešnost je bistvenega pomena, da vidiš in najdeš **priložnost**, da ustvariš **možnost** ter da poiščeš **način, s katerim to možnost udejanjiš**.

Videti priložnosti

pomeni hoditi naokrog z odprtimi očmi in odprtim srcem. Priložnosti se ne pokažejo v podjetju. Priložnosti ne pridejo potrkat na vrata (če pa že, je to izjemno redko, ob tem pa je tudi te treba prepoznati).

Ustvariti možnosti

pomeni, da domišliš idejo izdelka ali storitve, ki prinaša dodane vrednosti vsem udeležencem v mreži; da najdeš in organiziraš vire in sredstva za razvoj tega izdelka in storitve; da idejo razviješ v izdelek, tehnologijo ali proces, skladno z vsemi standardi, da je izdelek ali proces na koncu ustrezne kakovosti, ki predstavlja okvir za vse nadaljnje izdelke in ponovljivost vseh nadaljnjih procesov.

Uresničevanje na trgu

Razviti nov izdelek ali storitev pa ni dovolj. Najboljši izdelek, najbolj dovršena tehnološka rešitev je brez vrednosti, če je ne prodaš na trgu. Zato je tretji del inovativnega kroga ustvarjanja posla **poiskati način, kako ustvarjeno možnost uresničiti na trgu**.



KRATKO O PODJETJU HYB

Hyb je podjetje, ki se ukvarja z razvojem in s proizvodnjo senzorjev tlaka, temperature, sile in elektronskih sklopov, ki se vgrajujejo v različne aplikacije: od medicinskih aparatov, kot so senzori krvnega tlaka, dializni aparati in respiratorji do avtomatskih strojnih linij, od hišnih aparatov do avtomobilov.

Debeloplastna hibridna tehnologija je bila vzpostavljena v Šentjerneju pred 37 leti. V začetku 80-ih let smo začeli izdelovati senzorce krvnega tlaka, konec 80-ih pa še senzorce za industrijske aplikacije.

Od leta 2001 je podjetje v lasti družbe Novoline. Ob nakupu je bilo podjetje v prisilni poravnavi, imelo je le še peščico kupcev, ki so naročali praktično le proizvodne storitve; bilo je prezadolženo in imelo celo negativni kapital. Negotove razmere, s katerimi se srečujemo danes, so bile že tedaj in za preboj na položaj, v katerem smo danes in naprej v smeri načrtanih ciljev, je inovativnost na vseh področjih delovanja podjetja tista ključna komponenta, ki predstavlja 80-odstotni delež uspeha.

HYB VIDI PRILOŽNOST NA TRGU MEDICINE

Pri analiziranju priložnosti na trgu smo se v Hybu odločili za intenzivnejše raziskovanje in razvijanje na področju medicine, in sicer gre za področje merjenja življenjskih funkcij pacientov v intenzivni negi in med operativnim posegom. Trg je globalno gledano v porastu in tudi letos, v času, ko se svet spopada z najhujšo gospodarsko krizo, v tem delu medicine ni čutiti upada, še več, v Hybu imamo letos na programu medicinskih senzorjev krvnega tlaka celo 3-odstotno rast prodaje. Razvitim trgom na tem delu medicinskega področja (Z. Evropa in S. Amerika) napovedujejo med 5- in 8-odstotno letno rast; globalno gledano pa je predvidena rast trga 20 %, predvsem na račun predvidene rasti azijskega, južnoameriškega in ruskega trga.

Če danes pogledamo bolnišnično okolje, lahko izpostavimo:

1. Med operativnim posegom se spremlja številne življenjske funkcije pacienta: odvisno od zahtevnosti operacije se meri od enega do štiri tipe krvnega tlaka, SpO₂, EKG, temperatura ... Za vsako meritev se uporablja en senzor in vsak senzor je povezan z monitorjem s kablom. Poleg kardiovaskularnih meritev se spremlja tudi dihanje pacienta, kar spet povezuje pacienta z respiratorjem s cevki in kabli. Seveda so tu še druge cevke za dovod zdravil, krvi ... Delo anestezičarjev je ob tem zelo zahtevno, saj se ne ukvarjajo samo s spremljanjem pacienta, pač pa tudi z vso elektronikom in njeno pravilno nastavitvijo, povezavo v prepletu množice kablov in cevk. Še posebno težko je v primerih nujnih operacij.
2. Ob tovrstni kabelski povezavi posameznih senzorjev z monitorjem se pacientove življenjske funkcije spremljajo le na enem monitorju. Pri težjih operacijah (npr. operacije možganov) morajo anestezičarji za dodatno spremljavo spremljati monitor celo iz daljave izza steklene stene. Kabelska povezava senzorja namreč omogoča povezavo na le en monitor hkrati.



3. Pacientove življenjske funkcije pa v času od priprave na operacijo do intenzivne nege niso ves čas nadzorovane, saj se ob transportu pacienta odklopi z monitorja in se ga priklopi na monitor v novi sobi, ko se ga do tja pripelje. Nekatere večje bolnice imajo t. i. transportne monitorje na transportni postelji, vendar raziskave stanja v bolnišnicah v Z. Evropi kažejo, da je pacient brez nadzora nad ključnimi življenjskimi funkcijami od 10 minut do ene ure.

Trend:

- Predvidena globalna rast trga
- Različna podjetja iščejo rešitve za brezžično povezavo senzorjev z monitorjem ali monitorji

RAZVOJ NOVIH IZDELKOV

Hyb razvija lasten **senzor za invazivno merjenje krvnega tlaka** in **virtualni kabel** oz. napravo za brezžično povezavo sensorja krvnega tlaka z monitorjem. Za odločitev razvoja smo imeli dve dobri izhodišči: a) znanje in izkušnje pri sensorju krvnega tlaka in b) sledenje prvim razmišljanjem o razvoju brezžične povezave senzorjev na področju monitoringa življenjskih funkcij pacienta.

Hybov lastni senzor krvnega tlaka je zasnovan zelo inovativno. Upošteva tako izhodišče brezškabskega kontaktiranja kot cenovni vidik biti konkurenčen. Poleg sensorja krvnega tlaka pa Hyb razvija celoten **steriliziran senzorski set** z vsemi dodatnimi materiali za priključitev sensorja na pacienta. Šele kot celoten set imamo na voljo izdelek, primeren za uporabo končnega uporabnika, s tem pa ustvarimo možnost približati se končnemu uporabniku.

Pri razvoju invazivnega sensorja krvnega tlaka se danes v svetu ne odvijajo bistvene razvojne dejavnosti. Za podjetja, ki s svojimi izdelki pokrivajo trg, je to obrobni izdelek, katerega proizvajajo po večini v državah z nizkimi stroški delovne sile (npr. Dominikanska republika, Izrael, jug ZDA ...), še manj je izdelovalcev senzorskih elementov; zelo redki pa so konkurenti na trgu, ki združujejo tehnologije in znanje za izdelavo celotnega sensorja krvnega tlaka.

Več poskusov in razvoja pa je na brezžični povezavi senzorjev, ki merijo življenjske funkcije pacienta z monitorjem. Konec lanskega leta je podjetje Smiths Medical začelo tržno testiranje t. i. virtualnega kabla za prenos signala krvnega tlaka. Vsi drugi so še v fazi razvoja. Hyb načrtuje, da bo z zaključkom razvoja v prvem kvartalu 2010 drugo podjetje, ki bo izdelek predstavilo trgu. Vendar je med Smithsovimi in Hybovim virtualnim kablom precejšnja razlika v poslovnem modelu. Smiths je svoj virtualni kabel zasnoval na način, da je kompatibilen z njihovim sensorjem krvnega tlaka za večkratno uporabo. Pri tem je zožil vključitev v nišni trg senzorjev za večkratno uporabo, ki predstavljajo okoli 5-odstotni delež vseh invazivnih senzorjev krvnega tlaka, pri tem pa uporablja le svojo lastno trženjsko mrežo in lastni portfelj izdelkov.

Hyb je svoj poslovni model zasnoval bistveno drugače. **Virtualni kabel** je zasnovan v dveh različicah: a) kot integralni model, pri katerem je senzorska plošča Hybovega sensorja neposredno priklopljena na oddajnik virtualnega kabla – torej ponujamo celovit sistem od sensorja do virtualnega kabla; ali kot b) modularni model, pri katerem se na virtualni kabel lahko priključi Hybov ali kateri koli drug obstoječi senzor krvnega tlaka.



Virtualni kabel za brezžičen prenos signala tlaka in **multiparameterski virtualni kabel** za prenos podatkov več merjenih parametrov prinaša dodane vrednosti za uporabnike v bolnišnici. Dodana vrednost brezžične povezave je poleg komunikacije anesteziista z napravo (vpis podatkov o pacientu ...) možnost, da se oddajnik lahko poveže z več sprejemniki in tako z več monitorji hkrati, kar ima vsaj tri prednosti:

1. ko se pacienta pripravlja na operacijo v predoperacijski sobi, se podatke o pacientu že prenese na monitor v operacijski sobi, kar omogoča boljšo pripravo osebja v operacijski sobi na pacienta, ki prihaja na operacijo;
2. med prevozom od predoperacijske sobe v operacijsko in nato iz operacijske v intenzivno nego je krvni tlak pacienta ves čas nadzorovan – tako na zaslonu oddajnika kot na zaslonu monitorja, hkrati pa se podatki shranjujejo za morebitno kasnejšo analizo;
3. pri težjih operacijah, pri katerih je zaželen monitoring krvnega tlaka na več vzporednih ekranih, se s povezavo na več monitorjev omogoča kontrolni monitoring.

Poleg teh dodanih vrednosti za uporabnika – anesteziista – pa ima virtualni kabel dodano vrednost tudi za pacienta, saj z monitoringom krvnega tlaka skozi celoten proces – od priprave na operacijo, med operacijo in nato do zbuditve iz narkoze – virtualni kabel zagotavlja neprekinjeno spremljavo, spremljava pa je možna na več monitorjih hkrati, kar omogoča dodaten nadzor. Podatki pacienta so tudi personificirani, saj ne gre zgolj za grafičen izris krivulje tlaka, pač pa se podatki spremljajo z imenom in s priimkom; te podatke pa je možno tudi shranjevati in jih kasneje tudi analizirati. Varnost pacienta je z uporabo virtualnega kabla večja kot pri uporabi kabla.

Za celoten projekt je Hyb vložil **5 mednarodnih patentnih prijav**, štiri na virtualnem kablu in enega na kontaktiranju senzorja.

Danes je senzorski element zasnovan na silicijevi tehnologiji. Pri tem Hyb obvladuje tehnologijo izdelave elektronskega vezja, silicijevo rezino pa kupuje na trgu. Da bomo obvladovali celoten senzorski element, že od leta 2004 sistematično vlagamo v raziskave in razvoj novega, **keramičnega MEMS senzorja** na osnovi LTCC tehnologije.

Danes se LTCC tehnologija že uporablja v proizvodnji elektronskih vezij za avtomobilske in visokofrekvenčne telekomunikacijske aplikacije, vendar le za izdelavo vezij. Izdelavo keramičnega senzorja pa še nihče ni uspel razviti v ponovljivi proizvodljivosti izdelka. Nekaj ustanov in podjetij se sicer ukvarja z razvojem keramičnih senzorjev v LTCC tehnologiji, vendar nihče ne razvija te tehnologije v medicinske namene. Tu je Hyb edino podjetje, ki razvija senzor za medicinske aplikacije. Seveda pa bodo kasneje ta tehnologija in keramični senzorji preneseni tudi na senzorje tlaka za druge industrijske aplikacije, pri katerih je s svojim produktim portfeljem prisoten Hyb.

Po današnjih izračunih bo strošek obeh možnosti medicinskega senzorja krvnega tlaka približno enak, poglobitna prednost pa je v celostnem obvladovanju senzorskega elementa, in to v neodvisnosti od dobaviteljev silicijevih tabletk in s tem zmanjšanju tveganja nabave (točnost, zanesljivost, kakovost in cena). Po drugi strani pa bomo z novo tehnologijo lahko odpravili nekatere tehnološke pomanjkljivosti silicija: npr. korozivnost, kemične reakcije (npr. dušik v



izdihanem zraku pacienta reagira z zlatim spojem bonda na silicijevo tabletko in nastaja dušikova kislina, ki razjeda senzor), neprimernost za uporabo senzora v stiku s korozivnim zrakom in tekočinami, ter tako vstopili v nove aplikacije uporabe senzorjev tlaka in na nova trženjska področja.

Organizacija razvoja. Hyb v razvoj vključuje številne raziskovalno-razvojne ustanove, podjetja in posameznike. Razvoj ni le notranji projekt v podjetju, pač pa širok in organizacijsko zahteven projekt, voden iz Hyba. V posameznih segmentih razvoja izdelkov na osnovi novih materialov in novih tehnologij (npr. LTCC) sodelujemo z IJS; v elektronskem delu se vključuje Fakulteta za elektrotehniko iz Ljubljane; poleg tega so v projektu anesteziisti iz UKC Ljubljana in več posameznikov, specialistov za posamezno področje, saj je projekt izrazito interdisciplinaren.

Bolj specifična znanja v razvoju medicinskih pripomočkov pa smo primorani iskati v tujini, predvsem v Nemčiji, saj tovrstnega znanja v Sloveniji ni.

Danes na razvoju tega projekta sodeluje več kot 40 zunanjih razvojnih sodelavcev.

RAZVOJ TRGOV IN URESNIČEVANJE NA TRGU

Nov trženjski koncept

Ključni proces, ki ga izvajamo v Hybu, je graditev novega tržnega koncepta. Iz proizvodnega podjetja se prestrukturiramo v trženjsko in pri tem razvijamo inovativne pristope, kako prodreti s celovito izdelčno rešitvijo na trg in skladno s tem pridobiti nove kupce. Z razvojem celovitih izdelčnih rešitev si a) utiramo pot po prodajni verigi do lokalnih distributerjev in končnih kupcev; b) vzporedno pa iščemo poti redefiniranja odnosov do konkurentov, ki so hkrati lahko naši poslovni partnerji, kupci. Naš cilj pa je, da v naslednjih letih s svojim senzorjem krvnega tlaka pokrijemo 10-odstotni globalni tržni delež.

Izdelke, ki so danes v zaključni razvojni fazi, predstavljamo potencialnim kupcem. Povratne informacije so zelo spodbudne. Velika večnacionalna podjetja, ki imajo pomembne tržne deleže v medicini (npr. Edwards Lifescience, ki ima največji, okoli 30-odstotni globalni tržni delež na področju senzorjev krvnega tlaka; nemški B. Braun, s katerim ta mesec podpisujemo pogodbo ...), vidijo Hyb kot kredibilnega, razvojno usmerjenega in inovativnega partnerja. In ravno zaradi inovativnosti Hyba so pripravljena tudi ta velika podjetja (konkurenti in kupci v eni osebi) tržiti Hybove izdelke pod Hybovo blagovno znamko.

S celovito zasnovano rešitvijo razvijamo končni izdelek, s katerim želimo priti bližje končnemu uporabniku, s tem pa pridobiti kakovostnejše povratne informacije za nadaljnji razvoj in izboljšave. Spekter kupcev se tako lahko širi, pri tem pa ostaja višja dodana vrednost Hybu. Letos smo začeli graditi distribucijsko mrežo v več državah.

Ta vidik nove trženjske filozofije je ključni gradnik razvoja podjetja Hyb.



Povezovanje in graditev mrež

Novi, kompleksnejši razvojni projekti, s katerimi začnemo (npr. multiparametrski virtualni kabel), nas silijo in hkrati vključujejo v mreže inovativnih podjetij, s katerimi kot s specialisti za svoje področje šele skupaj lahko razvijemo celovito rešitev. Pri multiparametrskem brezžičnem monitoringu življenjskih funkcij pacienta celovita rešitev zahteva vključitev večjega števila različnih senzorjev in aparatov, ki merijo krvni tlak, temperaturo, SpO₂, EKG, respiracijo ..., ter monitorjev, ki so sposobni prikazati vse te merjene parametre.

Vključevanje lokalnega okolja

Pridobitev novih poslov ni le posel za Hyb, pač pa se v ta krog lahko vključi večje število domačih dobaviteljev in podizvajalcev: od izdelovalcev orodij do izdelovalcev posameznih materialov do dobaviteljev posamičnih sklopov, za katere Hyb nima zmogljivosti ali tehnologij.

Biti v krogu

Krog podjetij, ustanov, razvojnih podjetij in posameznikov, ki se ukvarjajo z izdelki za kritično nego pacientov v bolnišnici, je relativno majhen in zaprt. Ko pa se enkrat prebiješ v ta krog, se priložnosti prek notranjih stikov hitreje širijo. Z razvojem senzorjev krvnega tlaka in virtualnega kabla so se Hybu odprle možnosti sodelovanja s podjetji s področja kardiovaskularnih pripomočkov zdravljenja, s področja zdravljenja diabetikov ...

ZAKLJUČEK

Gospodarska kriza je tveganje, na katerega se mora podjetje pripraviti vnaprej. Nič ne pomaga, če si v letih konjunktura zatiskaš oči in se slepiš, da je trend le enosmeren, tj. navzgor. Celotna zgodovina nas uči o cikličnosti gibanja gospodarstev, trgov, dejavnosti.

V Hybu smo svojo usmeritev na prodajne trge usmerili v tri področja: medicinsko, industrijsko in avtomobilsko. Ravno ta razpršitev se nam je v času te gospodarske krize obrestovala; medtem ko so naročila na področju avtomobilske industrije drastično upadla in ko je nekaj podjetij s področja industrijske elektronike v tem letu povsem odpovedalo naročila, je segment medicinskih izdelkov ohranil raven naročil in celo malce porastel. Gledano z vidika podjetja kot celote bo letošnja uresničitev prodaje za 15 % nižja kot lansko leto.

Ravno letos so se še okrepile razvojne naloge na ključnih razvojnih projektih, predstavljenih v tem prispevku. Ker so za prihodnost Hyba to ključni projekti, ki smo jih začeli že pred leti, nismo niti malo razmišljali o možnosti zniževanja sredstev za razvoj novega trženjskega koncepta in razvoj izdelkov. Tako letos za razvojne projekte namenjamo vlaganja v višini kar 15 % vseh prihodkov od prodaje. Poleg tega se večajo tudi vlaganja v trženje in ustvarjanje možnosti prodaje na novo razvitih izdelkih v naslednjih letih.

Iščemo tudi nove sodelavce tako za trženje kot razvoj in tehnologijo. Pri tem pa se soočamo z omejeno možnostjo pridobitve ustreznih kadrov, saj je medicinsko področje izdelkov za monitoring življenjskih funkcij pacientov zelo specifično, trg pa je globalen. (Samo za primer –



celoletna poraba vseh intravenoznih senzorjev krvnega tlaka vseh bolnišnic v Sloveniji je količina, ki jo v Hybu proizvedemo v enem tednu). Podoben problem imamo tudi pri pridobitvi kadrov za področje razvoja in tehnologije senzorjev tlaka.

V reševanju te omejenosti nabora ustreznih kadrov smo primorani najemati tujce, predvsem iz Nemčije, kjer ima ta industrija že dolgo tradicijo in kjer je interdisciplinarna usposobljenost posameznikov na področju medicinskih pripomočkov visoka (npr. zdravniki, ki so nadgradili svoje znanje v razvoj tehnike in poslovanja), podpira pa jo tudi njihov šolski sistem (t. i. Fachschule). Kadri iz Nemčije in pa razvojne storitve, ki jih naročamo pri nemških razvojnih podjetjih, so drage; a če naredimo celotno analizo stroškov, so še vedno cenejše kot v Sloveniji, saj je zaradi usposobljenosti ljudi razvojni čas bistveno krajši, skupni stroški razvoja pa nižji.

Poleg tega Hyb ni preveč znano podjetje v Sloveniji, saj večino prodaje uresniči na tujih trgih, izdelki pa niso namenjeni širokopotrošni uporabi, pač pa medorganizacijskemu trgu. Ta slabša prepoznavnost podjetja v Sloveniji je imela tudi negativne vplive pri ocenjevanju vlog različnih razvojnih projektov na razpise ministrstev in agencij, saj ni mogoče izključiti subjektivnosti, ki je prisotna povsod. Tako je celotno financiranje teh projektov na strani Hyba.

Hyb je prepoznal medicinsko področje (monitoring življenjskih funkcij pacienta v klinični negi) kot pravo, perspektivno in kjer verjamemo, da lahko dosežemo pravi preboj. To je osnovno izhodišče graditve podjetja in njegovega vodenja v smeri začrtane vizije in postavljenih ciljev.

Ob tem pa je ključno, da v razvoju poslovne ideje enakovredno izvajamo vse tri sklope cikla poslovnega procesa: videti priložnost – ustvariti možnost – uresničevati možnost na trgu. Vsi trije deli procesa so neločljivo medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega. Pot je vedno dolga in dinamična. Pomembno pa je, da v vsakem procesu iščemo inovativne pristope, kako nekaj narediti drugače, bolje in predvsem na način, da bo prepoznavno in pripoznano z vidika vseh tistih udeležencev, ki sodelujejo v celotni zgodbi – ustvarjanje posla.



PREIZKUŠNJE IN DARILA RECESIJE

Marica Štajdohar

SVETOVANJE Marica Štajdohar, s. p.,

www.kulturazavedanja.si

»Naj bo dobro ali slabo, spremenilo se bo.«

In se je.

Tokrat to spremembo razumemo in občutimo kot recesijo. Vsaj tako smo dali ime stanju, ki v zadnjem letu prevladuje v svetovnem gospodarstvu. Kljub splošno znanemu pomenu tega izraza sem namenoma pogledala v slovar tujk. Bistvo izraza recesija je umikanje oz. **nazaj iti**, piše pa tudi, da je to olepševalni izraz za krizo. In nadalje pojasnjuje, da izraz kriza pomeni **odložiti kaj**.

Kdaj pa moramo **nazaj iti**?

Pomislite, kdaj v življenju to počnemo?

Takrat, seveda, ko smo nekaj pozabili, spregledali, kajne?

In kdaj moramo **odložiti kaj**?

Vedno, ko moramo izbrati, izbrati med dvema ali več možnostmi.

Spominjam se ene svoje izkušnje, ki sem jo imela pred leti. Kot pravnica sem imela opravka s številnimi pravnimi spisi. Lepo so bili zloženi po abecedi, vsak je imel svoj naslov in številko, v njem pa so bile shranjene vse listine, ki so izkazovale nastanek, razvoj in stanje zadeve.

In nekega dne med njimi nisem mogla najti enega od spisov, ki sem ga potrebovala, da odgovorim na sklep sodišča.

Večkrat sem premetala vse spise, prosila še sodelavko, da je v svoji omari naredila isto, iskanega spisa pa ni bilo nikjer. Čutila sem, kako postajam nemirna, napeta, jezna, besna, v želodcu se je pojavil pekoč in težak občutek, v prsih pa me je hotelo kar razgnati od pritiska, a nič ni pomagalo, spisa še vedno ni bilo.

V službi sem ostala še popoldne in ga iskala, tako da sem odprla vsak spis posebej in ga pregledala. Po debelih petih urah iskanja sem ga našla – bil je pomotoma vložen v drugi spis.

»O, tukaj je, v redu je, vse je v redu,« sem rekla sama sebi in si oddahnila.

Istočasno pa sem bila zelo presenečena, presenečena, da se mi je to zgodilo, saj sem redoljubna in skrbna oseba. Presenečena pa nisem bila samo nad situacijo, temveč tudi nad samo seboj, nad tem, da sem to naredila – pomotoma dala cel spis v drugo zadevo. In takoj se je pojavil občutek samoobtoževanja: kako si mogla to narediti?, poglej, koliko časa si sedaj zapravila za iskanje,



občutek nezaupanja vase: kaj če sem še kje to naredila?, kaj če bom še to naredila?, kaj se dogaja z menoj ? ali sem še zanesljiva?

Potrebovala sem nekaj dni, da sem predelala ta čustveni vihar, predvsem jezo na sebe.

Poglejte, kakšno notranjo dramo je sprožil droben trenutek nepozornosti, dogodek, ki z vidika bistva življenja in njegove vrednosti ni pomemben, nekaj, zaradi česar ne bi bila ob službo, niti banka, v kateri sem delala, ob svoj obstoj.

In ravno temu bom v nadaljevanju posvetila svojo pozornost – **notranji dram**i, ki jo je sprožila recesija s svojim prihodom, z dogajanjem in s posledicami. Odvija se v duši posameznika, vpliva na delovanje gospodarskih subjektov, oblikuje dogodke na političnem parketu, soustvarja globoke družbene procese in prinaša spoznanja, mnoga spoznanja ter z njimi spreminja našo zavest.

Le kako se nam je moglo to zgoditi?

Recesije nihče ni napovedal, tudi nobena bolj ali manj ugledna oz. znamenita strokovna ustanova ne.

Tako je bilo njeno presenečenje popolno. Prišla je kot strela z jasnega in ravno zato tako občutno zamajala temelje vsega, najbolj pa temelje občutka, ki mu je ime Zaupanje. Da, občutka, občutka zaupanja, zaupanja v samega sebe, podjetje, menedžerje, sindikat, domače in svetovne politike, nadzorne svete, neodvisnost, moč premoženja, strokovno znanje, pravni sistem, dobre poslovne rezultate, dolgoletno pridnost, vdanost in prizadevnost, v prihodnost ...; zagotovo se je na tem spisku znašel tudi sam bog.

Pa res kdo misli, da se nam je to zgodilo?

Na to vprašanje bomo najlažje našli odgovor tako, da se vprašamo naslednje.

Kako stvari nastanejo?

Logično je, da vsaka stvar za svoj nastanek potrebuje **ustrezne pogoje**.

Potrebuje jih tako trda kamnina kot mehka svila, tako tisto, kar lahko primemo, kot tisto, kar lahko le občutimo. Iz oplojenega jajca nikoli ne bo prikljuval na svet piščanec, če ga ne bomo ogrevali ustrezen čas pri ustrezni temperaturi in vlagi.

S čim vse smo torej recesiji dali življenje, s čim smo jo ustvarili, kaj je potrebovala za svoj nastanek?

Odgovor zagotovo tiči v mnogih stvareh, ki praviloma presegajo okvirje posameznega subjekta, naroda ali države, v stvareh, od katerih se enih zavedamo in drugih ne.

Tiste, ki smo jih prepoznali kot take, skušamo sedaj spraviti pod nadzor z ustvarjanjem novih pravnih norm, finančnih standardov, programskih orodij, o tem tečejo beseda in skupni projekti v vrhu svetovne politike.



Pa imamo prvo darilo recesije.

Dejstvo, da so svetovni politiki za razrešitev nastale situacije začeli iskati skupne poti, nam potrjuje staro resnico, da je v slogi moč, njih in nas uči tovrstnega delovanja in priznava dejstvo tesne medsebojne povezanosti ter soodvisnosti in njenega neposrednega vpliva na stabilnost, razvoj in celo obstoj udeležениh.

Četudi se postavite na stališče, da sta v ozadju tega sodelovanja zgolj politika in interes kapitala, gre kljub temu za pozitivno izkušnjo, ki bo vsem sodelujočim prinesla potrebno sporočilo. To je kot balzam na vse tiste rane v podobi današnjega sveta, kjer politiki ne ravnajo na takšen način in je tudi dobra popotnica za razreševanje številnih zelo pomembnih vprašanj, pred katerimi stoji človeštvo: skrb za naš planet, reševanje problema lakote, enakost razvoja, človekove pravice ...

Ker pa ima vsaka medalja dve plati, je v tem procesu skrita vsaj ena past – da bomo s tem reguliranjem še povečali že tako obsežno papirnato in računalniško administracijo, ki jemlje finančna sredstva, čas in ustvarjalno moč ljudi, ob strani pa pustili odločilni dejavnik – to je človekovo zavedanje in vrednote, ki jih gojita tako posameznik kot družba. To je pomembnejše, globlje, predvsem pa močnejše od vsake pravne norme. Čeprav drži rek, da prilika dela tatu, je ravno manko tega zadnjega odločilno botroval recesiji, ne pa pomanjkanje raznih prepovedujočih ali zapovedujočih pravil.

»Vrh je upognjen navzdol, dno je usločeno navzgor.«

Upoštevač procese, ki jih pred našimi očmi vrti narava, sem si zastavila zanimivo vprašanje: Ali je recesija normalen pojav?

Ko čudovito jesensko obarvano listje pada na tla in za seboj pušča gole veje dreves, nismo žalostni. Vemo, da bodo spomladi, ko bo sonce spet grelo topleje, pokukali na plan drobni listki in v nekaj tednih drevesom vnovič nadeli krasne zelene krone.

Ko zaradi utrujenosti ne zmoremo več delati, vemo, da si bomo s počitkom povrnili delovno zmožnost.

Ko se dan prevesi v noč, mirno sprejmemo temo, saj vemo, da bo čez nekaj ur spet dan.

In ko pride zima, vemo, da globoko v svojem hladnem naročju skriva toplo poletje.

Na stotine je vsakdanjih primerov, v katerih bi lahko poiskali enako sporočilo, to prihajanje in odhajanje, dviganje in spuščanje, približevanje in oddaljevanje ..., kot da bi se pred nami vrtel dobro znani film.

Če pozorno pogledate nanizane primere, boste našli rdečo nit.

Kaj je skupnega vsem opisanim podobam?

Beseda »vemo«. To zaporedje štirih črk deluje kot čudežna koda. Prinaša mir in gotovost v našo notranjost in nam tako omogoča, da usmerjamo energijo k svojim ciljem. Torej opravka imamo s procesom, pri katerem poznamo tako vsebino kot čas trajanja in posledice.



Pri recesiji pa nam ta ključni vidik manjka – ne vemo, kaj vse nosi s seboj, kako dolgo bo šarila po našem življenju in kaj vse bo pustila ta neljuba gostja pri nas. Nič oprijemljivega nimamo v rokah. Lahko sicer preberemo zgodovinska dejstva o njenem življenju v preteklosti, a s tem si kaj dosti ne moremo pomagati, saj okoliščine niso primerljive z današnjim časom. To nas silno bega, dela nemirne, napete, prestrašene, tudi jezne in razočarane. Vse to pa nam z lahkoto jemlje energijo, ki jo še kako potrebujemo za reševanje situacije.

In ravno v tem je preizkušnja – da se naučimo obvladati te energije, skozi srečevanje z njimi dodobra spoznati Sebe, Svet in Življenje ter z dna, kamor nas hoče potisniti koleselj recesije, vztrajno usmerjati pogled k vrhu.

Zagotovo poznate rek »Kar te ne ubije, te utrdi.« in tudi nešteto življenjskih zgodb, ki bi potrdile njegovo resničnost. Težko je, ko se dogaja, a ko je krizna situacija mimo, ko si znova našel pot k vrhu, si močnejši, močnejši za vztrajnost, ki jo je zahtevala od tebe, za globino in širino razumevanja, za zaupanje, ki si ga moral zgraditi v sebi, in za hvaležnost do vseh tistih, ki so verjeli vate in ti stali ob strani.

Čas preizkušnje je s psihološkega vidika praviloma vedno težji za tiste, ki do sedaj niso imeli težav, in lažji za tiste, ki so se skozi razne krizne situacije že utrdili in si izmojstrili sposobnost prilagajanja. In ne pozabimo na dejstvo, da so skozi zgodovinski razvoj preživeli ravno zadnji.

»Je drevo in je gozd – videti je treba oboje.«

Mediji so nas zasuli z informacijami o tem, kako se rušijo do sedaj ugledne banke, ogromna, svetovno znana podjetja, o vrtoglavih številkah brezposelnih ...

Čudno – ko pade nekdo, ki je šibek, droben člen družbe, se le redki zmenijo za to, ko pa padejo močni, to nažene strah in trepet v kosti tudi ostalim.

Zakaj ljudje delamo to razliko, saj je bistvo stvari enako – tistega, ki pade, to boli in potreben je pomoči.

Zelo rada gledam oddaje o naravi, živalih, planetu. Naučile so me, da vsak biolog, ki bdi nad zdravjem katerega koli ekosistema na našem planetu, vedno predano govori o tem, kako je za življenje in zdravje sistema pomembna vsaka podrobnost, skozi katerega opazujejo sistem kot celoto. Ti ljudje se globoko zavedajo, **da stanje vsakega najmanjšega delčka nosi s seboj moč vpliva na celoten sistem, moč ohraniti ga ali uničiti.**

Učimo se od Narave, saj je najmodrejša učiteljica. Ima natančno in dosledno izdelane mehanizme, iz opazovanja katerih se lahko naučimo mnogih resnic in spoznamo delovanje večnih zakonitosti.

Vse polno je življenjskih zgodb, ki nam govorijo, da moramo narediti še ogromne korake v smeri zavedanja, da je družba zdrava toliko, kolikor je zdrav vsak njen član.



»Duševnost dela 24 ur na dan.«

Ja, res je.

Tako kot naše srce neutrudno bije, tako tudi naša duševnost ne pozna dopusta. Pridno in do zadnje podrobnosti skenira vse, kar se nam dogaja, predeluje in skrbno skladišči, nekaj v našo zavest, večino materiala pa spravi v podzavest. In od tam, iz tega nevidnega ozadja, odloča o tem, kakšen prizor bomo odigrali na gledališkem odru Življenja.

Pa se vprašajmo, kaj se skladišči v ljudeh v teh recesijskih časih?

Na prvem mestu je zagotovo **strah za službo, za plačo, za preživetje**. Ko pri katerem koli delodajalcu visi v zraku vprašanje, ali je dovolj naročil, ali bo denar za plačo ali ne, ustvarja to izjemno morečo delovno klimo – kako težka in omejujoča je, se zaveš šele takrat, ko se stanje na hitro in 100-odstotno spremeni. Jaz sem to izkusila na začetku svoje službene poti – meseca marca sem prišla v službo in julija se je prvič začelo govoriti, da podjetje ne more zbrati denarja za plače. In potem sem to poslušala vsak mesec naslednjih šest let z vmesno prisilno poravnavo in resno možnostjo stečaja. Po spletu okoliščin sem kmalu prišla na delovno mesto, prek katerega sem spremljala vsebino tega problema tudi od blizu in bila tako priča neštetim napornim sestankom, na katerih sem jasno videla, kako zelo to izčrpava vodstvo podjetja. Potem sem zamenjala službo in se tako čez noč znašla v čisto drugačnih okoliščinah – bilo je delo in bil je denar, nikjer nobene besede o tem, da ga ni oz. da ga mogoče ne bo. Ko bi vi vedeli, kako čudovito je bilo to občutiti. Bilo je toliko lahkotnosti in svobode. Zdelo se mi je, kot da ves čas sije sonce in da je okrog mene ogromno prostora, prostora za ustvarjanje. Res, človek je lahko zadihal sproščeno in s polnimi pljuči ter se veselo lotil dela.

Mnogokrat sem pozneje ob različnih priložnostih razmišljala, ali lahko nekdo, ki ni nikoli tega izkusil, občuti tisto globoko hvaležnost, hvaležnost za lepe delovne prostore, dobre delovne pogoje, za brezskrbnost glede mesečnega priliva na svoj račun ...

Izkušnja z mojo prvo službo pa mi je zagotovo dala dragoceno darilo – to je, da se znam boriti, vztrajati, da ne odneham zlepa, kar mi je v življenju že neštetokrat prišlo prav.

Pa pogledjmo še druge prizore, ki jih v človekovi notranjosti sproža recesija:

- **za telo in dušo** so utrujajoči tudi vsi nekonstruktivni pogovori ali opazke, ki se nanašajo na vsebino težav; ne jemljejo samo našega časa, temveč tudi našo energijo; to vsekakor vključuje tudi spremljanje tega, kar sporočajo mediji; čim bolj te informacije vsebujejo besednjak, ki spodbuja »negativna čustva oz. asociacije, tem bolj težko to občutimo; kaj mislite, koliko kavic, obiskov, klepetov na cesti ali v trgovini mine brez recesijske teme z vsemi njenimi sestavinami? V takem psihičnem stanju se ljudje kaj radi hitro zapletemo v spore z drugimi, delamo delitve na dobre in slabe, padajo očitki za sicer čisto nepomembne stvari, predvsem pa se začne iskati tistega, ki ga je treba pribiti na križ. Potem ko smo pokazali na krivca, nam je nekoliko lažje, saj popusti notranji pritisk lastne odgovornosti;
- **strah telo krči in ohromi, jeza ga prekomerno segreva**, oboje pa neposredno vpliva na njegovo delovanje; ta in tudi druga negativna čustva preprosto povedano vplivajo na delovanje mišic, ki postanejo otrple, zategnjene, tako kot da bi bile v krču, kar vpliva na kite,



ki za seboj potegnejo skelet, na katerega so pripete, to pa vpliva na izjemno občutljiv živčni sistem, ki posledično pošilja našim notranjim organom napačna sporočila; pri opisanih povezavah in vplivih gre za zelo nežne premike, ki pa skozi daljši čas vodijo v razvoj bolezenskih težav in tudi bolezni, zlasti psihosomatskih;

- **v človeku vlada zmeda**, saj ima opravka z vprašanjem vrednot in razumevanjem življenja: kaj je sedaj to, vedno so mi govorili (starši, učitelji ...), da če bom priden, deloven in pošten, bom lepo živel, ne bom ravno bogat, vendar bom živel solidno; človeku se zruši svet, ko vidi, da vsa njegova dolgoletna prizadevnost ni dovolj, da bi zvečer brezskrbno legel k počitku; za »lahko noč« in za »dobro jutro« je misel na neplačane položnice, kreditne obroke, pripravljane seznama odpuščenih ..., pa vse to bi še šlo, samo ta strašna negotovost, ko ne veš, do kdaj bo tako, to je najbolj ubijajoče;
- vsakega, **ki je bil neodvisen pri zagotavljanju življenjskih pogojev**, neizmerno boli odvisnost od humanitarne pomoči. Ko so nam prek televizijskih ekranov prizadeti sporočali to svojo bolečino, smo lahko videli, kako je njihovo grlo stisnjeno, kot da jim ne pusti govoriti o tem;
- pravijo, da **brezdelje človeka ubija** veliko bolj kot prekomerno delo; čeprav ne moremo te trditve preveriti in čeprav smo ljudje med seboj različni, je brezdelje zagotovo bistvena okoliščina težav – omogoča nam tolikoooo časa za mračne misli, ki ravno zaradi tega postanejo še bolj mračne; spomnim se pogovora z nekom, ki je delal v podjetju, v katerem po dva, tri mesece niso dobili plač, imeli pa so tudi težave s pomanjkanjem delovnih naročil; povedal mi je, da je nekaj njegovih sodelavcev pustilo službo ne zaradi tega, ker ni bilo plač, temveč zaradi tega, ker niso prenesli pičle količine dela, prestopanja sem ter tja, gledanja na uro. Rekel mi je: »Niso zdržali in so odšli, pa so bili dobri delavci.«;
- **mladi ljudje**, ki končujejo svoje izobraževanje ali so že med iskalci zaposlitve, se počutijo, kot da bi bili ujeti in zvezani; v njih je toliko energije, toliko življenja, toliko idej in toliko želja, pa tako malo spodbudnih okoliščin; potreba izraziti sebe, svoje znanje in sposobnosti, silna želja po neodvisnosti – avto, lasten dom in družina pa vse najboljše za svojega otroka, v odkrivanju sveta na potovanjih, v radosti hobijev ..., nad vsem tem visi velik vprašaj – in tam na drugi strani je možnost živeti pri starših ali celo od njihove denarne pomoči – in poleg tega velik klicaj. Ta velikanska razlika med enim in drugim rojeva silovito notranje trenje, povzroča frustracije in gnev;
- **otroci** zbegano gledajo zaskrbljene obraze svojih staršev, vedno znova in znova poslušajo, da ni tega in onega, po drugi strani pa jim reklame, trgovine ponujajo toliko krasnih stvari, ki bi jih oni radi imeli – vse te izkušnje beleži njihova notranjost in z njimi gradi osebnost. Prihodnost bo pokazala, kakšno, in tudi to, kakšno prepričanje v njej prevladuje.

Kako se sedaj počutite?

Sedaj ko ste prebrali te nanizane podobe recesije.

Ste občutili njihovo svinčeno težo?

Ne gre si zatiskati oči pred dejstvom, da notranja drama ima svojo ceno in da dlje, ko bo trajala, višja bo. Tako ali drugače jo bomo plačali vsi.



»Kaj zmoreš, izveš takrat, ko poskusiš.«

Čeprav nam recesija z vsemi svojimi možnimi situacijami vzbuja občutek, da ves čas bijemo samo eno bitko, kako »stati inu obstati«, pa se ravno zaradi nje in ob njej dogajajo globoke spremembe tako v posamezniku kot v družbi, državi in svetu.

Recesija nam je prinesla trenutek resnice in skozi njo pritislila na obstoječe meje, ki jih je bilo treba premakniti.

Kdaj so delavci dosegli povišanje svojih plač?

V najtežjem trenutku, v trenutku, ki ga posamezno podjetje najteže prenese.

To nam da misliti vsaj dvoje:

- da človeka skrajne okoliščine postavijo v položaj, ko je pripravljen tvegati, ko ima občutek, da nima več kaj izgubiti, ko zbere svojo notranjo moč in v kamero pove to, kar si je prej upal povedati samo na skrivaj in še to ljudem, ki jim je najbolj zaupal, čeprav je znotraj njega že zdavnaj vse kričalo, da tako več ne gre naprej;
- da odločitve za spremembo niso bile sprejete na temelju zavedanja, temveč na temelju pritiska; namreč, postavlja se mi vprašanje, ali so podjetja v dobrih časih imela možnost, da povečajo plače, pa tega kljub temu niso storila, ali te možnosti res ni bilo, ali pa je močno zatajil občutek za realnost.

In še nekaj, na ta način se utrjuje prepričanje, da je edina pot »pot ulice«, da te samo takrat slišijo, čeprav te sicer poslušajo. Ljudje, ki so skozi lastno izkušnjo prišli do takega prepričanja, se zagotovo počutijo manjvredne, nepomembne, ponižane – iz teh občutkov pa le redko zraste kaj dobrega.

Kdaj so delavci strnili svoje vrste in mimo sindikata zahtevali izboljšanje svojega položaja?

S tem so tej zgodovinsko pogojeni delavski organizaciji zelo jasno sporočili, da so potrebne korenite spremembe.

Kdaj smo dobili jasno sporočilo, da smo med seboj tesno povezani in soodvisni?

Te tolikokrat napisane oz. slišane besede, povedane ob različnih priložnostih, medtem ko podoba današnjega sveta še vedno nešteto dokazuje, da v resnici ni zavedanja pomena teh besed, da eno govorimo, drugo pa delamo.

Recesija nas je nedvomno in zelo praktično spomnila na resnico.

Prepričana sem, da ima vse, kar se nam dogaja, tudi svoj višji pomen, nekaj globjega in večjega je zadaj, kar presega okvirje trenutne situacije. Tako vidim tudi to.

Ljudje imamo sedaj krasno priložnost, da skozi konkretno izkušnjo ozaveščamo to prepletenost in soodvisnost, da bomo jutri znali in hoteli v tem duhu reševati probleme, ki nas zagotovo čakajo. Kajti ni ga čez izkušnjo. Izkušnja je kraljica vseh znanj.



»Misel vodi vse stvari, misel jih oblikuje in rodi.«

In sedaj ključna stvar – to je osredotočenost.

Bistvo tega vam bom podala kar z odlično prispodobo, ki sem jo nekoč prebrala v knjigi avtorja Anthonyja Robbinsa z naslovom Sporočilo prijatelja. Citiram: »S tem, na kaj se osredotočite, si lahko dobesedno rešite življenje. Ena izmed stvari, ki mi je v veliko zadovoljstvo, je dirkanje z avtomobili. Nikoli ne bom pozabil najpomembnejše lekcije, ki sem se je naučil v šoli za dirkače. Učitelj nam je rekel: »Najpomembnejše za vas je, da si zapomnite, kaj morate storiti, če začnete drseti.« (Mar ni to odlična prispodoba za življenje? Kadar stvari nimamo več v oblasti, se nam včasih zdi, da drsimo.) »Rešitev je zelo enostavna,« nas je poučil. »Večina ljudi se, ko začnejo drseti, osredotoči na tisto, česar se bojijo – to je zid. Namesto tega morate vso pozornost usmeriti tja, kamor želite iti.« Prepričan sem, da ste že slišali o ljudeh, ki so se s športnim avtomobilom vozili po neki zapuščeni cesti, ko so nenadoma izgubili oblast nad vozilom. Daleč naokrog ni bilo nobenega telefonskega droga, a vendar jim je uspelo enega najti in se vanj zaleteti. Razlog je ta, da se ljudje, ko začnemo izgubljati nadzor nad stvarmi, zelo radi osredotočimo prav na tisto, čemur se želimo izogniti – in tako s to stvarjo nehote stopimo v stik. **Neizpodbitno dejstvo je, da se začnemo pomikati proti tistemu, na kar se osredotočimo.**

Inštruktor mi je dejal: »Sedaj bova sedla v »avto za drsenje«. Tukaj imam računalnik, in ko bom pritisni na ta gumb, se bo kolo dvignilo s tal in začel boš nenadzorovano drseti. Ko bova drsela, ne glej v zid. Pogled uperi v smer, kamor hočeš iti.«

»V redu,« sem dejal. »Razmem.«

Prvič sem bil na cesti. Prisluškoval sem škripanju gum. Inštruktor je pritisnil na gumb. Naenkrat sem začel nenadzorovano drseti. Kam mislite, da je odtaval moj pogled? Seveda. Naravnost k zidu. V zadnjih sekundah sem občutil vso grozo, saj sem vedel, da se bom zaletel v zid. Nato je inštruktor zagrabil mojo glavo in jo zasukal na levo, v smer, kamor bi moral iti. Še naprej sva drsela in vedel sem, da se bova zaletela, toda bil sem prisiljen gledati tja, kamor mi je pokazal. Takrat se je zgodilo – ko sem se osredotočil na tisto smer, sem brez razmišljanja tja zasukal tudi volan. Kolesa so v zadnjem trenutku zgrabila in bila sva rešena. Lahko si predstavljate, kakšno olajšanje sem občutil.

Še nekaj je, kar se splača zavedati pri vsem tem: ko se osredotočite drugam, pogosto takoj ne spremenite tudi smeri. Mar ni tako tudi v življenju? Po navadi je nekje vmes trenutek obotavljanja, medtem ko vi preusmerite pozornost, vaše izkušnje pa vas še ne dohitijo. To je še večji razlog, da se hitreje osredotočite na tisto, kar hočete, in nič več ne odlašate z reševanjem problemov.

Vrnimo se nazaj k moji zgodbi. Me je izučilo? Pravzaprav ne popolnoma. Naslednjič, ko sem spet drsel proti zidu, me je moral inštruktor glasno opomniti, naj mislim na svoj cilj. V tretjem poskusu sem sam obrnil glavo v pravo smer. Verjel sem, da mi bo uspelo in res mi je. Ko se mi zdaj zgodi, da začnem drseti, se moja glava bliskovito obrne tja, kamor hočem, volan se zasuka in avto mu sledi. Ali je uspeh vedno zagotovljen, če se le pravilno odločim? Ne, ni. Ali imam zato boljše možnosti za uspeh? Seveda.«



To zgodbo sem izbrala zato, ker res nazorno prikazuje odločilno vlogo in pomen naše pozornosti, težavnost procesa, ko spreminjamo smer pozornosti, dejstvo, da uresničitev spremembe smeri pozornosti potrebuje svoj čas in relativno naravo takšnega postopanja. Pa tudi zaradi tega, ker v tej zgodbi sodeluje telo in ne samo razmišljanje. Sposobnost mišljenja je sicer krasen človekov instrument, vendar če ni človek čvrsto povezan s telesno ravniyo svojega bivanja, se kaj rado zgodi, da izgubi stik z realnostjo.

Ko smo v težavah, pa najraje počnemo prav to – zelo veliko razmišljamo, pozabljamo pa na svoje telo, na to, da bi se zavedali, kaj se dogaja z njim, kako dihamo.

Bistveno je, da telo vsakodnevno sproščamo in misli iztrgamo iz objema težav, ki nas pestijo. To ni lahek proces, kajti vpletena so naša čustva, zlasti čustvo strahu, ki nas paralizira tako telesno kot duševno.

Uspelo nam bo, če bomo vztrajno in namerno usmerjali našo pozornost k stvarim, ki nas razvedrijo, raznežijo, zmeščajo, pomirijo in okrepijo željo do življenja – tisto, za kar čutimo »da, to je to«, kajti vsak človek je svet zase in potrebuje drugačen pristop.

In seveda namenoma izpuščamo tiste situacije, v katerih se nam dogaja ravno obratno; če pa se že pustite zaplesti v pogovor o teh groznih časih, bogatih tajkunih, nesposobni vladi ..., pa naredite eno: ko bo situacija minila, se vprašajte: Kaj imam od tega pogovora? Kako se počutim po njem? Me je napolnil z elanom ali pritisnil k tlom?

Pozitivno naravnana čustva so temelj za dobro kondicijo in za ustvarjalen odziv na izzive, ki stojijo pred nami. **Ljudje za delovanje v takšnih situacijah potrebujejo najprej in predvsem sebe, a na žalost o sebi najmanj vedo.** Vzgojni in izobraževalni sistem ima tukaj ogromno luknjo. Celotno osnovno šolanje bi morali napolniti s tovrstnimi vsebinami, saj bi s tem človeškemu bitju zagotovili dovolj trdne temelje za kasnejše nadgrajevanje s strokovnim znanjem – za kakovostno življenje in delo potrebujemo oboje.

»Trdi časi minejo, trdni ljudje ostanejo.«

Mislimo, da iščemo izhod iz recesije, v resnici pa med vsemi njenimi statističnimi podatki iščemo Človeka. Razviti svet je desetletja in desetletja usmerjal svojo pozornost predvsem v doseganje čim boljših ekonomskih rezultatov, tehnoloških dosežkov, v čim večje strokovno znanje, spregledal pa je Človeka, spregledal dejstvo, da je to celovito in naravno bitje, ki za svoje optimalno in dobronamerno delovanje potrebuje še vse kaj drugega.

Sedaj iščemo, kar smo spregledali in smo znova postavljeni pred odločitev, kaj sta za nas vrednota in smisel življenja. Na to moramo poiskati odgovor vsi – posameznik, družba, država in svet.

Recesija nas ravno v tem trdo preizkuša. Poiščimo vsa darila, ki jih je v svoji prepolni košari prinesla za nas. Če bomo dovolj tenkočutni, jih bomo zagotovo našli.



RAZISKAVE IN TEHNOLOŠKI RAZVOJ V ČASU RECESIJE

Dr. Tomaž SAVŠEK

TPV trženje in proizvodnja opreme vozil, d. d., Novo mesto

t.savsek@tpv.si

POVZETEK

Raziskave in tehnološki razvoj se prepletajo in dopolnjujejo z inovacijami v enostavnem krogu oziroma spirali. Če raziskave definiramo kot dejavnosti, pri katerih se denar pretaka v znanje, in inovacije kot dejavnosti, pri katerih se znanje pretaka nazaj v denar, potem tehnološki razvoj lahko definiramo kot usmerjevalec oziroma pospeševalec prenosa znanja v inovacije. Tehnološki razvoj v podjetjih je usmerjen v povečevanje dodane vrednosti proizvodov. Pravilna usmerjenost, kritična masa znanja, volje in sredstev ter pravočasno uvajanje novih tehnoloških rešitev so še posebej pomembni v času recesije. V tem obdobju so potrebni preišljeni in odločni koraki, kajti časa in sredstev za tehnološki razvoj je premalo. V referatu bomo predstavili nekaj teh korakov, ki smo jih naredili v podjetju TPV v času recesije in, kar je še pomembneje, v času pred tem.

Ključne besede: tehnološki razvoj, razvojni projekti, avtomobilska industrija.

1 TPV IN RAZVOJNA ZGODBA

Podjetje TPV trženje in proizvodnja opreme vozil, d. d., (ali krajše TPV) se je razvilo iz nekdanjega IMV in je ob povezovanju z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci avtomobilske opreme prevzelo proizvodnjo avtomobilskih delov in komponent. Istočasno sta se začela tudi samostojen razvoj in proizvodnja kovinskih delov iz pločevine, cevi in žic. Skupina TPV poleg matičnega podjetja šteje še šest hčerinskih podjetij: Arsed, TPV Johnson Controls, TPV Prikolice, TPV Avto, TPV Šumadija in TPV Rus. Ključni proizvodi so avtomobilski sedeži in elementi sedežev, mehanizmi ter nosilci in karoserijski deli za avtomobile. Drug program naših proizvodov predstavljajo lahke avtomobilske prikolice in prikolice za namenski prevoz tovora. Danes je TPV razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji, kar je cilj vsakega dobavitelja v avtomobilski industriji. Ko podjetje postane razvojni dobavitelj, ima možnost večje kreativnosti pri snovanju in razvijanju tako izdelka kot procesa. S svojimi idejami in z inovacijami TPV pomaga svojemu kupcu pri izdelavi konkurenčnejšega in prepoznavnega izdelka, sam pa uveljavi svoje specifičnosti in konkurenčne prednosti. S tem si TPV zagotavlja dolgoročnost poslovanja in nemoten razvoj podjetja.

Pomemben izziv za vsako podjetje je krepitev prepoznavnosti in javne podobe podjetja. Za podjetje, ki nima izdelkov, prepoznanih v širši javnosti, je to še poseben izziv. Eden najzahtevnejših TPV izdelkov je avtomobilski sedež, ki se vgrajuje v najmodernejše evropske avtomobile. Veliko voznikov in potnikov se vozi na naših sedežih, a malokdo ve, kje je ta sedež izdelan. TPV gradi prepoznavnost na razvojni zgodbi, na zgodbi tehnološko razvojno usmerjenega



podjetja, katerega ključni temelji so zadovoljni kupci, ozaveščeni zaposleni, inovativni proizvodi ter partnersko sodelovanje z vsemi deležniki v državi.

2 JAVNO ZASEBNO PARTNERSTVO

V času krize in gospodarske recesije je izredno pomembno sodelovanje vseh deležnikov, ki lahko pripomorejo k premagovanju trenutnih izzivov in tudi k nadaljnjemu razvoju tako podjetja kot celotne družbe. V TPV smo že pred nastopom krize prepoznali pomen javno-zasebnega partnerstva, zato smo temu področju posvetili veliko pozornosti, kar se nam sedaj že vrača v obliki plodnega sodelovanja z inštitucijami znanja kot tudi pri izvajanju raziskovalno razvojnih in tehnoloških projektov. Ključ za uspešno sodelovanje je poznavanje strateških usmeritev, politike, predpisov in uzanc tako Evropske unije kot tudi države.

V nadaljevanju bomo predstavili področja sodelovanja v okviru javno-zasebnega partnerstva, ki imajo posredno ali neposredno vlogo pri razvoju inovativnosti tako v podjetju kot tudi širše:

1. sodelovanje gospodarstva in države,
2. sodelovanje z inštitucijami znanja ter
3. R&R projekti.

2.1 Sodelovanje gospodarstva in države

Za uspešen razvoj celotne slovenske družbe je ključnega pomena sodelovanje gospodarstva, znanosti in države. Slovensko gospodarstvo z nizko dodano vrednostjo (le 37 % povprečja dodane vrednosti v EU-15) zaostaja tudi za evropskim povprečjem dodane vrednosti v nizko tehnoloških podjetjih. V slovenskih podjetjih je premalo elementov konkurenčnosti, v izdelkih pa premalo znanja in inovacij. Kriza zaradi zamud v razvojnem prestrukturiranju še povečuje nekonkurenčnost slovenskega gospodarstva. Dejstvo je, da obstaja visoka stopnja korelacije med uvajanjem sistemov za inovacije, produktivnostjo, uvajanjem sodobnih sistemov vodenja inovativnosti, naložbami v prednostna tehnološka področja in povezovanjem z R&R sfero. Ob tem manjkajo tehnični in naravoslovni kadri, izobraževalni sistem se na dosedanje potrebe in prihodnja predvidevanja ne odziva. Državni proračun je naravnano povsem nerazvojno, še posebej na področju spodbujanja tehnološkega razvoja in inovacij. V letošnjem letu se je vrzel v pomanjkanju sredstev za spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij polnila s črpanjem sredstev iz strukturnih skladov, v prihodnjem letu pa se predvideva eno najtežjih let glede pomanjkanja tovrstnih sredstev v vsej zgodovini slovenske države. Sredstev za spodbujanje tehnološkega razvoja in inovacij praktično ne bo.

Eden od razlogov za tako stanje je tudi relativno slaba organiziranost gospodarstva v Sloveniji, zato se glas gospodarstva pri državni politiki premalo sliši. Dejstva, da je proračun GZS 5 mio €, proračun OZS 15 mio € in proračun sindikatov 43 mio €, povedo sama od sebe veliko. Z oblikovanjem GZDBK je v slovenskem merilu prišlo do inovativnega preboja, pri čemer so pozitivni učinki na razvoj tako visokošolskega prostora kot tudi področja tehnološkega razvoja in



inovacij na območju Dolenjske in Bele krajine občutni in prepoznavni. Drug razlog je v relativni pasivnosti gospodarskih akterjev in premajhni zavesti o širši družbeni odgovornosti za trajen in dolgoročen razvoj celotne družbe. Podjetja še vedno premalo promovirajo svoje uspehe in dosežke na področju razvoja. Dejstvo je tudi, da slovenske medije tovrstne zgodbe o uspehu ne zanimajo. Zato bo treba celotno zgodbo obrniti: brez tehnološkega razvoja in rasti dodane vrednosti naših proizvodov bo v naslednji 3 letih delo v Sloveniji izgubil vsak tretji zaposleni.

Gospodarstvo mora od države zahtevati, da oblikuje enega močnega agenta (agencijo), ki bo zastopal interese celotnega slovenskega gospodarstva na področju tehnološkega razvoja in inovacij. Tako kot ima znanost uspešno agencijo (uspešno za črpanje sredstev za potrebe znanosti), bi morali imeti v državi učinkovito agencijo za usmerjanje tega znanja glede na potrebe in zmožnosti gospodarstva. Prav tako se mora država izjasniti, katere so razvojne tehnologije, ki jih bo podpirala z vsemi razpoložljivimi sredstvi in načini. Kajti drobljenje sredstev po načelu vsakemu nekaj malega povzroča, da na koncu ne ostane nič ali pa bore malo. Zato se mora gospodarstvo, predvsem velika razvojno usmerjena podjetja, dejavno vključiti tudi v pripravo strateških razvojnih dokumentov države ter tudi v upravljanje javnih razvojnih inštitutov in agencij, ki se financirajo iz denarja davkoplačevalcev oziroma gospodarstva. To upravljanje je sicer formalno zagotovljeno, v praksi pa je stanje povsem drugačno.

2.2 Sodelovanje z inštitucijami znanja

Vodstvo TPV se je že pred leti odločilo, da dejavno sodeluje pri pripravi in izvajanju izobraževalnih programov tako na poklicni in srednji stopnji kot tudi na višješolski in visokošolski stopnji, ki podpirajo potrebna znanja in kompetence v avtomobilski industriji. Imamo sklenjene dogovore o sodelovanju s ključnimi akterji pri oblikovanju visokošolskega prostora v naši regiji, in sicer z Univerzitetnim in raziskovalnim središčem Novo mesto kot osrednjim koordinatorjem dejavnosti, s Fakulteto za informacijske študije v Novem mestu in ne nazadnje s Šolskim centrom Novo mesto, pri čemer smo zelo dejavni pri oblikovanju Fakultete za industrijski inženiring in visokošolskega programa avtomobilska industrija. S tem spodbujamo in soustvarjamo razvoj sodobnega, aplikativnega in mednarodno primerljivega študija, namenjenega znanjem, potrebnim v avtomobilski industriji. Želimo zagotoviti pogoje za pridobivanje vrhunškega tehniškega in interdisciplinarnega znanja, medsebojen prenos znanj, privabiti v Novo mesto nadarjene študente z območja celotne Slovenije in zamejstva ter vrhunske domače in tuje profesorje, raziskovalce in druge strokovnjake. Sodelovanje visokega šolstva in gospodarstva je ključnega pomena, saj naj bi vlada skladno z razvojnimi smernicami dala prednost prav tistim programom, ki bodo imeli podporo gospodarstva. To so morda majhni, a zanesljivi koraki pri ustanavljanju novomeške univerze, ki bo usmerjena predvsem v naravoslovne in tehnološke programe. TPV bo omogočil sodelovanje svojih strokovnjakov pri pedagoških in raziskovalnih programih, od inštitucij znanja pa pričakujemo, da bodo študentom nudile možnost, da bodo svoje študijske obveznosti izvajali tudi na TPV-jevih aplikativnih primerih. Tako se bodo študentje še pred zaključkom študija seznanili z razvojnimi potrebami in delom v podjetju, to pa bo bistveno skrajšalo čas uvajanja novega strokovnjaka v svoje delo in procese.



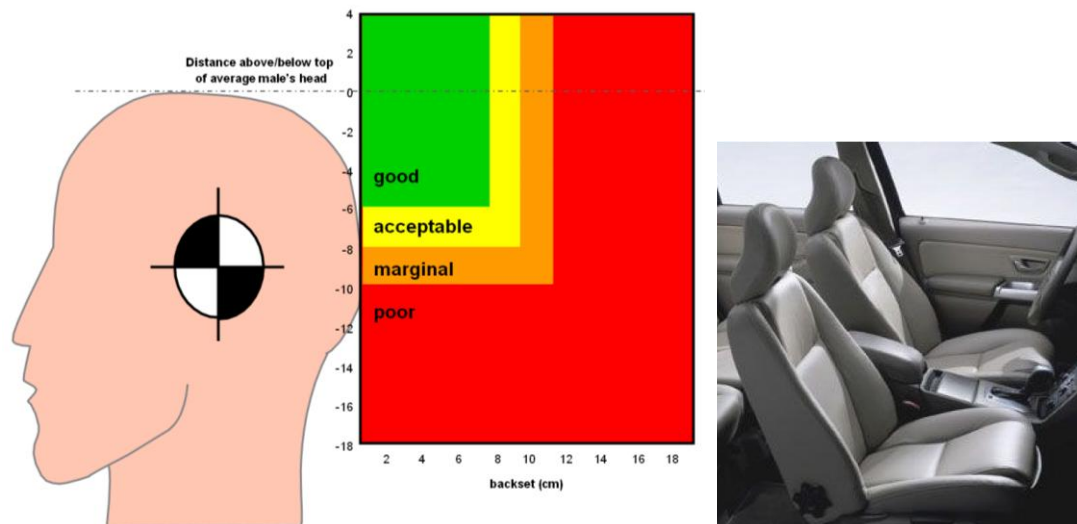
3 RAZVOJNO TEHNOLOŠKI PROJEKTI

TPV je v minulih letih kandidiral na različnih razpisih v okviru razpisov za spodbujanje konkurenčnosti in tehnološkega razvoja. Na začetku smo bili nekoliko manj uspešni, kar pa nas ni odvrnilo od tega, da ne bi združili notranjo moč, znanje in vztrajnost ter se z izboljšanimi idejami in predlogi vnovič prijavi tako na domače kot tudi evropske razpise za spodbujanje razvoja novih tehnologij in inovativnosti. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj naših uspešnih R&R projektov.



3.1 EU sredstva za razvoj varnih vzglavnikov

Na javnem razpisu za Strateški raziskovalno-razvojni projekti v podjetjih – SRRP 09 v okviru Operativnega programa krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013 je bil izbran naš projekt Varni Ekološki Vzglavnik – VarEV. Namen projekta VarEV je razviti in izdelati prototip varnega vzglavnika, ki zadostuje najnovejšim (2009) Euro NCAP varnostnim standardom in ostalim evropskim predpisom glede zaščite glave in vratnega dela hrbtenice ob morebitnih trkih od zadaj. Z enostavnim in inovativnim dizajnom, brez dodatne elektronike, z visoko trdnostnimi materiali in s potrebnimi tehnologijami bomo razvili cenovno sprejemljiv izdelek, ki bo predstavljal »high-tech« za avtomobile nižjega cenovnega razreda. Zaradi nizke teže bo vzglavnik primeren za hibridna vozila in prihodnja električna vozila. Pri razvoju izdelka in procesa njegove izdelave bodo upoštevani tudi sonaravni vidiki ter ustrezna okoljska priporočila in zahteve. V projektu se bomo osredotočili na razvoj ogrodja vzglavnika z uporabo visoko trdnostnih jekel (s trdnostjo nad 600 MPa), s katerimi bomo dosegli manjšo težo vzglavnika. Ker bodo izdelki namenjeni velikoserijski proizvodnji delov za avtomobile (1000 in več kosov na dan), bomo posebno pozornost posvetili optimiziranju dizajna izdelka in razvoju ustreznih orodij. Uporabili bomo inovativno tehnologijo izdelave utorov na nosilcu vzglavnika, ki smo jo razvili v podjetju, in jo nadgradili s tehnologijo obdelave visoko trdnostnih materialov. Razvili bomo nov tehnološki postopek izdelave orodja za hladno preoblikovanje visoko trdnostnih jekel. Poznane metode izdelave orodij so namreč neprimerne, kajti na delovnih površinah orodij pri preoblikovanjih visoko trdnostnih jekel nastajajo različne poškodbe zaradi adhezivne in abrazivne obrabe. V projektu poleg TPV sodelujeta tudi Inštitut za kovinske materiale in tehnologije ter Fakulteta za strojništvo iz Ljubljane. Slika 1 prikazuje shematičen prikaz pravilne nastavitve vzglavnika ter primer avtomobilskega sedeža z varnim vzglavnikom.



Slika 1: Pravilna nastavev vzglavnika in primer varnega vzglavnika v avtomobilu.

Uspešni smo bili tudi na javnem razpisu Neposredne spodbude za skupne razvojno-investicijske projekte – RIP 09, prav tako v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, in sicer z našim projektom Semi Aktivni Vzglavnik – SemiAVA. Projekt je nadgradnja razvojno-raziskovalnega projekta VarEV. V projektu SemiAVA se bomo osredotočili na razvoj delno aktivnega oziroma samonastavljivega vzglavnika. Eden od poglavitnih vzrokov poškodb glave in vratnega dela hrbtenice namreč kljub sodobnim izvedbam pasivnih in aktivnih vzglavnikov še vedno ostaja neprimerno nastavljena višina vzglavnika. V navodilih za uporabo avtomobila ponavadi zasledimo napotke za pravilno nastavev oddaljenosti sedeža od volana in od pedalnega sklopa, pre pogosto pa se pozablja na pravilno nastavev vzglavnika. Namen projekta je razviti nastavljiv vzglavnik, katerega nastavev je neposredno odvisna od nastavitve oddaljenosti sedeža od volana oziroma pedalnega sklopa. Z nastavitvijo sedeža naprej/nazaj se bo samodejno nastavila tudi višina vzglavnika. Poleg razvojnega dela smo v tem projektu predvideli tudi številne investicije v raziskovalno opremo, ki bodo predstavljale dobro podlago za nadaljnji razvoj raziskovalnega okolja v TPV. V projektu poleg TPV sodelujeta podjetje CAD/CAM LAB iz Ljubljane ter Laboratorij za vrednotenje konstrukcij ljubljanske Fakultete za strojništvo. Slika 2 prikazuje primer utora na nosilcu vzglavnika.



Slika 2: Primer utora na nosilcu vzglavnika.

3.2 Razvoj namenske prikolice

Novo poglavje razvojnega dela v TPV se odpira z uspešno kandidaturo na javnem razpisu za subvencioniranje projektov v okviru tehnološkega programa Tehnologija za varnost in mir 2006–2012 – TP MIR, ki ga je razpisalo ministrstvo za obrambo. Na razpisu smo uspeli s projektom Razvoj prototipa platforme lahke namenske prikolice – TRAILER. Namen projekta je razvoj prototipa platforme lahke namenske prikolice za modularni prevoz zabojnikov standardnih dimenzij ter razvoj prototipa lahke namenske prikolice s ponjavo. Z uporabo prikolice, ki je neprimerno cenejša od vlečnega vozila, se bo bistveno povečala zmogljivost prevoza vojaških sil ter sil zaščite in reševanja. Prednosti prevoza opreme na lahkih namenskih prikolicah sta v veliki prilagodljivosti prikolic glede na vrsto opreme ter lažji dostopnosti na območja, kjer je dostop z velikimi in težkimi vozili nemogoč. Različne izvedbe nadgradenj, ki jih bo mogoče razviti na podlagi te platforme, bodo omogočale prevoz opreme in sredstev tako vojaških enot kakor tudi enot zaščite in reševanja, gasilskih, policijskih in drugih enot. Take prikolice bodo primerne za prevoz sistemov za dekontaminacijo in čiščenje vode, cistern za vodo, agregatov, opreme nujne medicinske pomoči, poljskih kuhinj, vozil, plovil, motornih koles ter inženirske, komunikacijske in druge opreme. Platformo bo možno delno razstaviti in zložiti na majhnem prostoru, s čimer bo možno po kopnem, morju ali zraku na oddaljeno lokacijo naenkrat prepeljati večje število platform, ki se bodo uporabljale na območju operacije. Končni prototip bo testiran v laboratoriju in v simuliranem okolju ter ob koncu projekta tudi preizkušen v operativnih pogojih delovanja z uporabo različnih tipov vlečnih vozil. V projektu poleg TPV, d. d., sodelujejo podjetji TPV Prikolice iz Brežic in CADCAM LAB iz Ljubljane ter Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu. Slika 3 prikazuje primer prikolice za specialne prevoze.



Slika 3: Primer prikolice (slika je simbolna).





3.3 Projekt EUREKA

Program EUREKA je mednarodna tehnološka iniciativa, sprožena na pobudo nekdanjih predsednika Francije in nemškega kanclerja Mitteranda in Kohla v letu 1985 z namenom pospeševati tehnološki razvoj industrije v Evropi in zagotoviti konkurenčnost evropske industrije v svetu, zlasti v tekmi z Japonsko in drugimi vzhodnoazijskimi državam ter ZDA. Program želi spodbujati sodelovanje tako med državami članicami kot med predstavniki raziskovalnega sektorja in industrije. Prednosti sodelovanja v programu EUREKA so:

- pridobitev oznake projekt Eureka, ki je posebno priznanje in ob izpopolnjevanju določenih pogojev prijavitelja kvalificira za pridobitev nacionalne subvencije,
- s svojo prepoznavnostjo omogoča lažji dostop do kapitala pri zasebnih virih,
- projekt Eureka pomeni lažjo pot do komercialnega uspeha ter trženja končnih izdelkov ter
- pridobitev ustreznih izkušenj za kasnejše sodelovanje v mednarodnih konzorcijih in mednarodnih programih EU.

Na lanskem javnem razpisu smo uspešno kandidirali s projektom Sledljivost inženirskim informacijam (angl. TRaceability of ENgineering INformation – TRENIN). Namen projekta je oblikovati okolje za sledenje inženirskim informacijam v celotnem življenjskem ciklu izdelka. Za doseg tega namena bodo na podlagi teoretičnih spoznanj razumevanja sledljivosti inženirskih informacij razvite metode in orodja, raziskana bo dinamika informacij v življenjskem ciklu izdelka, to pa zato, da se te metode in orodja postavijo v industrijski kontekst ter postanejo operativne in učinkovite. Ljudje, njihovo znanje in informacije so namreč ključni za preboj podjetja na globalni trg. Obvladovanje znanja in inženirskih informacij postaja pomembna kompetenčna prednost podjetja. V podjetjih, še posebej v avtomobilski industriji, se je pojavila potreba po razvoju metod in orodij za obvladovanje dokumentacije in informacij, ki morajo ostati sledljive (dostopne, razumljive in spet uporabljive) skozi celoten življenjski cikel izdelka od razvoja in proizvodnje do uporabe in končne odstranitve (razgradnje in reciklaže). Največji izzivi pri tem so pomanjkljiv zajem informacij, neustrezno dokumentiranje ter sledenje razlogom, ki narekujejo razvoj izdelka. Sodobne študije namreč kažejo, da je ob razvoju izdelka le 20 % časa inženirjev porabljenega za kreativno delo, preostanek časa se porabi za administracijo, komunikacijo oziroma za iskanje dodatnih informacij. Projekt TRENIN se vsebinsko vključuje tudi v obsežen interni projekt TPV Celovito obvladovanje dokumentacije, katerega namen je izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov, povezanih z dokumentacijo, izboljšanje pretoka informacij in dokumentov, omogočanje hitrejšega pristopa do informacij in dokumentov, ustvarjanje boljšega pregleda in nadzora nad dokumenti in procesi ter izboljšanje sodelovanja z zaposlenimi. Z uvedbo inovativnih in kakovostnih rešitev na področju celovitega upravljanja dokumentov se tako pričakuje skrajšanje trajanja razvojnih projektov in zvišanje kakovosti izdelkov, kar bo pripomoglo k dvigu konkurenčnosti in prepoznavnosti naših izdelkov. Prijavitelj projekta je Fakulteta za strojništvo in



ladjedelništvo iz Zagreba, v projektu pa poleg TPV sodeluje še Elektrotehnični inštitut Končar iz Zagreba.

4 ORGANIZIRANJE INOVATIVNE DEJAVNOSTI V TPV

Inovativnost je filozofija vseh zaposlenih v TPV, zato je vsak zaposleni dolžan poznati načela politike inovativnosti. Zaposleni so obvezni sodelovati v vseh dejavnostih spodbujanja inovativnosti. V TPV je zagotovljen primeren odnos do zaposlenih, ki izkazujejo nadpovprečne rezultate, podajajo predloge za izboljšave, pobude in inovacije. Tako zaposleni zaznajo, da so pobude in ideje ustrezno obravnavane ter da je njihovo delo cenjeno. Informacije o inovatorjih TPV so na internih spletnih straneh in v internem glasilu Informator. Objavljeno besedilo poudarja pomen inovacije zato, da se spodbudi tudi ostale, da se vključijo v inovativno dejavnost. Najboljše inovacije so tudi primerno nagrajene. S tem pristopom se je v podjetju med »inovacijskimi gnezdi« ustvarila izredno inovativna in zdrava tekmovalna klima.

V podjetju TPV je organizirana inovativna dejavnost skladno z internim organizacijskim predpisom Organiziranje inovativne dejavnosti, ki ureja interne postopke obravnave pobude, izboljšave in izuma. V letu 2007 je bilo v okviru inovativne dejavnosti podanih 194 pobud in 111 izboljšav, v letu 2008 pa 347 pobud in 116 izboljšav.

5 SKLEP

V času krize in gospodarske recesije zelo pozorno spremljamo dogajanja na svetovnem in evropskem avtomobilskem trgu. Avtomobilska industrija je zelo kompleksen in medsebojno povezan sistem v obliki dobaviteljske mreže. Nestabilnost katerega koli elementa v tej mreži lahko povzroči nihanje, motnje ali celo nestabilnost celotne mreže. V letu 2009 se je prek 1500 evropskih dobaviteljev že soočilo z likvidnostnimi težavami, do konca leta pa se pričakuje, da bo do 500 podjetij postalo insolventnih. Preživela bodo tista podjetja, ki bodo najboljše pripravljena, ki se bodo znala prilagoditi in ki bodo dokazala največjo stopnjo inovativnosti na vseh področjih, in sicer tako pri razvoju izdelkov in procesov kot tudi pri inovativnem vodenju. Kriza je ne le grožnja, temveč tudi priložnost za podjetja z jasno vizijo in s cilji, z izdelano strategijo ter znanjem in ljudmi, ki so sposobni in motivirani sprejeti nove izzive.

V članku smo predstavili nekaj primerov, kako smo se v TPV spopadli s krizo. Vzpostavljamo celovit proces inoviranja – od razvoja ideje in raziskav strateških področij, razvoja izdelka in vrhunskih proizvodnih tehnologij do razvoja novih potrebnih znanj in novih poslovnih modelov. TPV sooblikuje visokošolski prostor v regiji, spodbuja sodelovanje s šolami v regiji ter z domačimi in tujimi ustanovami znanja. Naš namen je povsem jasen: svoje znanje prenašamo na mlade in na okolico zato, da se bo to znanje v novi obliki vrnilo v podjetje. V državi se veliko govori o nujnosti povečanja dodane vrednosti proizvodov in tehnološkega preboja Slovenije. V TPV smo se tega lotili z vlaganjem v raziskovalno razvojne projekte, katerih cilj je osvojiti nove tehnologije, ki nam bodo omogočile razvoj kompleksnih proizvodov z večjo dodano vrednostjo. To bo omogočilo podjetju, da bo sledilo prihodnjim zahtevam kupcev, tehnološkim trendom in smernicam ter da



bo posledično raslo in se razvijalo. Energijo, se pravi čas, ljudi in ostale vire, ne vlagamo le v razvoj podjetja, temveč tudi v sooblikovanje razvojnih strategij na vseh ravneh. Dejavní smo pri sooblikovanju gospodarskih, državnih, regionalnih kakor tudi lokalnih razvojnih strategij. Zavedamo se namreč, da živimo v danem prostoru in času ter da moramo delovati odgovorno tako do podjetja in zaposlenih kakor tudi do okolja in celotne družbe. Čas krize in gospodarske recesije je namreč tudi čas, ko se oblikujejo nove vrednote in novi odnosi na vseh ravneh v družbi.

LITERATURA – VIRI

1. ASME (2008): 2028 Vision for Mechanical Engineering, A report of the Global Summit on the Future of MEchanical Engineering, ASME, New York, www.asme.org.
2. Avbeljšek, A. (2008), urednik: Bela knjiga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva 2008, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Ljubljana.
3. Avbeljšek, A. (2008), urednik: 3 resnice in 7 potez za tehnološki preboj Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Ljubljana.
4. Avbeljšek, A. (2009), urednik: 10 zahtev gospodarstva, 12 ključnih področij, 65 predlogov ukrepov za reševanje krize, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Ljubljana.
5. Berret, M. (2009): The moment of truth – The crisis in 2009 will speed up consolidation in the supplier industry, RolandBerger, Strategy Consultants, www.rolandberger.com.
6. CLEPA (2009), R&D Priorities for the Greening of Vehicle and Road Transport, Brussels, www.clepa.eu.
7. ERTRAC (2006): Strateški razvojni načrt 2007-2013, Slovenska tehnološka platforma za vozila, ceste in promet, www.ertrac.org.
8. RolandBerger, Strategy Consultants: Global Automotive Supplier Study 2009, How suppliers can master the auto crisis, www.rolandberger.com.
9. Savšek, T. (2007): Povečanje sinergij med gospodarstvom in znanstveno shero, IRT3000 – inovacije razvojne tehnologije, April 8, Ljubljana, str. 68–69, predstavljeno na 2. festivalu inovativnosti, 15. maja 2007, Ljubljana.



KRIZA KOT POSPEŠEVALNIK KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI

Mag. Pavel Demšar
Trimo, d. d., Trebnje
pavel.demsar@trimo.si

1 UVOD

Trimo je inovativno visoko tehnološko podjetje, ki zagotavlja celovite rešitve na področju jeklenih montažnih zgradb. Trimo prodaja svoje proizvode v več kot petdeset državah sveta preko svoje razvejane mreže podjetij, predstavništev in zastopnikov. Naša vizija je, da bomo postali vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Ta vizija je smer, v kateri razvijamo naše podjetje.

Naše poslanstvo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb:

- z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem povečanje uspešnosti,
- razvijati potenciale vsakega posameznika v podjetju,
- graditi finančno močno podjetje, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za naše delničarje,
- ohraniti čisto okolje našim zanamcem in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujemo, s podporo različnim dejavnostim.

Celovito upravljanje kakovosti v Trimu je že dobro desetletje filozofija delovanja zaposlenih na vseh nivojih. S sistematičnim pristopom k celovitemu obvladovanju kakovosti je podjetje pričelo v letu 1992. Od leta 1997 izboljšujemo poslovno odličnost s pomočjo modela poslovne odličnosti EFQM. Poslovna odličnost je strateški cilj podjetja.

1.1 Soočanje s krizo v Trimu

V Trimu smo že pred letom 2008 zaznali negativne gospodarske trende. Zavedali smo se, da bo leto 2009 zahtevno. Za leto 2009 smo si postavili moto: »Pokaži kaj znaš«. V kriznem času se pokaže, kako vitalno je podjetje. Preživeli bodo le najboljši: tisti, ki bodo izkoristili vse svoje rezerve in tisti, ki bodo ponudili nekaj novega, nekaj kar ustvarja novo dodano vrednost.

Zastavili smo si ambiciozne načrte in se osredotočili na nove proizvode, ki bodo zanimivi za naše kupce in hkrati postavili nov prostor, kot odgovor na zapiranje cenovnih škarij.

Dodatni izziv pri tem pomeni planiranje poslovanja v tako turbolentnih poslovnih okoljih. Cilje je potrebno nenehno prilagajati trenutnim spremembam in pri tem biti pripravljen na prihodnost, tako z vidika nadaljnega poglobljanja krize, kot na odboj od recesijskega dna.



V Sloveniji so ob pojavu krize vladala različna ugibanja, kdaj se bodo razmere na trgu izboljšale: nekateri so menili da nemara že v prvi polovici 2009, drugi da šele v drugi polovici 2009, nekateri pa so opazna izboljšanja obljubljali šele za leto 2010. Danes pričakujemo, da bo vsaj še leto 2010 zelo zahtevno, hkrati pa tudi vemo, da stvari ne bodo več take, kot so bile. Potrebno bo veliko spremeniti, da bodo stvari ostale takšne kot so, da bomo ostali konkurenčni in še več, vodilni na trgu.

2 KRIZA KOT POSPEŠEVALEC KAKOVOSTI

Kriza pospešuje dvig ravni kakovosti tako z vidika notranjih stroškov, kot z vidika kupcev. V času recesije želijo imeti kupci brezpogojno kakovost. Ob praviloma kratkih rokih lahko vsaka nekakovost ogrozi končen rok izvedbe, poleg tega pa predstavlja tudi nevarnost za pripombe pri prevzemu objekta s strani kupca oz. uporabnika. Kupci želijo ob tesnih budgetih vse stroške nastale z nekakovostjo prenesti na dobavitelja. Zato je zelo pomembno, da se dobavljeni izdelki v popolnosti (rok, kakovost, količina) skladajo z naročilom, standardi in usklajenimi pričakovanji. Biti moramo odlični in brezhibni, to pa lahko dosežemo, če izpolnjujemo pričakovanja naših kupcev oz. smo benchmark kakovosti na svojem področju.

2.1 Dvig kakovosti za znižanje stroškov.

V času recesije je nujno ohranjati konkurenčnost. Zaradi zmanjšanja povpraševanja padajo cene, znižanje cen pa lahko vzdrži le proizvajalec, ki ima optimizirane procese in odpravljene vse nepotrebne stroške, med njimi tudi stroške nekakovosti. Ob zmanjšanju obsega dela se moramo brezpogojno fokusirati na brezhibni izdelavi proizvodov in storitev, uvedbo sistemskih korektivnih ukrepov in izvajanje preventive.

2.2 Za brezhibno kakovost so potrebni odlični procesi.

Za nenehno izboljševanje kakovosti procesov potrebujemo kazalnike kakovosti procesov, ki zajemajo tudi kazalnike stroškov nekakovosti v posameznih procesih. Tako je možno meriti kakovosti v posameznih procesih, kot tudi določati vsebine in prioriteto korektivnih ukrepov. Zmanjševanje neskladnosti in izvajanje korektivnih ukrepov nam daje prostor za izvajanje preventivnih aktivnosti.

2.3 Razvojne in tehnološke izboljšave za odpravo virov nekakovosti

Doseganje brezhibne kakovosti je potrebno vgraditi že v razvoju proizvoda in tehnologij. Identificirali smo proizvode in tehnologije, ki nam povzročajo največ napak in se odločili za sistematično iskanje rešitev in izboljšanje le teh. Pomembno je, da imamo razvite robustne sisteme, ki niso preobčutljivi na malenkostne vhodne in procesne spremembe pri proizvodnji, pa tudi pri montaži. Tako smo s sistematičnimi odpravami povečali zanesljivost in zaupanje v kakovost naših izdelkov.

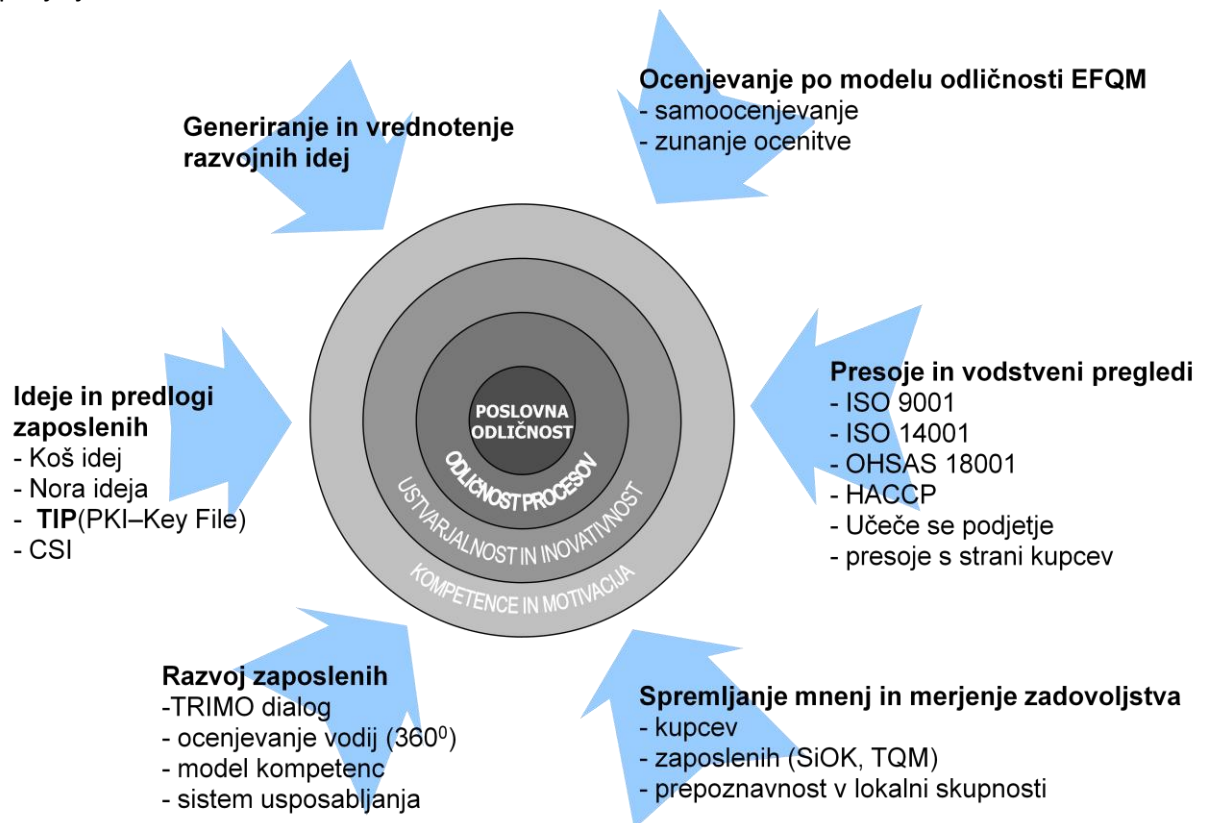


3 KRIZA KOT POSPEŠEVALEC INOVATIVNOSTI

Trimo je družba, ki ima močan lasten razvoj in svoj raziskovalni inštitut. V procesu razvoja je poudarek na novih proizvodih, dodani vrednosti ter generiranju novih idej in razširjanju inovativne kulture podjetja.

Omenjene cilje dosegamo skozi tesno sodelovanje in redno koordinacijo z marketingom in montažo ter sodelovanjem z oddelkom razvoja tehnologij v izvedbenem sektorju. Razvojni proces je oblikovan na principih projektnega vodenja z jasno določenimi cilji. Prav tako v razvojni proces v največji možni meri vključujemo tudi zunanje partnerje iz centrov znanja (univerz, inštitutov), predstavnike dobaviteljev, strateških partnerjev in arhitektov oz. industrijskih oblikovalcev.

V Trimu imamo izgrajen celovit proces stalnih izboljšav, ki omogoča vsestranski strukturni razvoj podjetja.



Slika 1: Trimov sistem razvoja inovativnosti in stalnega izboljševanja

3.1 TIP (Trimo inovacijski proces)

Trimo inovacijski proces je proces uvajanja ukrepov in aktivnosti izboljšav produktov, storitev in procesov. TIP je integracija in nadgradnja procesa Uvajanja izboljšav produktov in procesov, ki so bili v preteklosti izvedeni preko procesa PKI in TQM. Inovacijski proces poteka v Trimu v vseh oddelkih preko promotorjev in centralnega informacijskega sistema za spremljanje TIP-ov. Vsak oddelek oz. skupina ima postavljen letni cilj, ki ga mora doseči na področju izboljšav. Izboljšave se

izvajajo v timih, ki jih določijo vodje za vsako izboljšavo posebej. Cilj pravega Trimovca je, da na leto prijavi vsaj eno TIP izboljšavo.

V kriznih časih se je sistem zelo dobro obnesel. Tradicionalno smo vsako leto stopenjsko povečevali skupno letno ciljno vrednost doseženih izboljšav oz. prihrankov. V letošnjem letu smo zaradi kriznih razmer ta cilj glede na pretekla leta podvojili. Glede na gibanje doseganja ciljev bomo ta cilj tudi dosegli.

3.2 Razvoj izdelka in nov poslovni model

V letu 2009 smo zaključili z razvojem in investicijo v novo proizvodnjo linijo izdelkov Qbiss.

Ob zaključevanju razvoja projekta so nam odlični razvojni rezultati omogočili, da smo se odločili za nov poslovni model proizvoda, ki smo ga želeli pozicionirati v višji kakovostni in cenovni razred.

Koncept Qbiss-a je lep primer, kako je možno nadgraditi tehnično inovacijo z novim poslovnim modelom proizvoda. Žal so nekatere panoge v tako zreli dobi, da resničnega preskoka brez spremembe poslovnega modela ne moremo doseči.

Odločitev za nov poslovni model se je dobro obrestovala. Uspela nam je uvrstitev v višji tržni segment, hkrati pa smo uspeli že pri zagonu proizvoda z minimalnim stroški kakovosti tako v proizvodnji kot na montaži.



Slika 2: Referenčni objekt za proizvod Qbiss

3.3 Modularni objekti - primer vrtcev

Kot odziv na hitro povečanje potreb po dodatnih prostorih v vrtcih, smo razvili modularni sistem vrtcev. Naša prednost je v tem, da lahko kupcu ponudimo celovito rešitev vrta, postavitve in predajo v uporabo v kratkem roku ter možnosti kasnejšega prilagajanja in cenovni dostopnosti.



Slika 3: Referenčni objekt modularnega vrtca.

3.4 Izdelek prilagojen kupcu

Na področju osvežitve obstoječega proizvodnega segmenta smo ponudili kupcu možnost individualnega oblikovanja vzorcev na panelih pod imenom ArtMe. Kupec si lahko izbere vzorec iz nabora, lahko pa ga predlaga povsem po svoje: npr. logotip. Ker konkurenca takšnega izdelka nima, na tak način pospešujemo prodajo ostalih produktov.



Slika 4: Novi proizvod ArtMe



3.5 Usmeritev za prihodnost

Trimo je razvojno naravnana družba. Vedno smo imeli v naboru veliko razvojnih projektov. Ob pojavu krize smo naredili tehten premislek, kam usmeriti našo razvojno dejavnost. Začeli smo redefinirati poslovni model in se osredotočili na ključne produkte, projekte in procese.



PROGRAM 12. DNE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

PROGRAM	
PLENARNI DEL	
8.30	Prihod in prijava udeležencev
9.00	UVODNI NAGOVOR Franci BRATKOVIČ , direktor GZDBK
9.05	ODPRTJE 12. DNE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI DOLENJSKE IN BELE KRAJINE Franci ŠTUPAR , predsednik Sekcije za kakovost in inovativnost
STROKOVNI DEL	
9.15	REALNA OCENA INOVATIVNOSTI SLOVENSkih PODJETIJ - ALI LAHKO Z INOVATIVNOSTJO UBEŽIJO STRUKTURNI KRIZI NEKONKURENČNIH POSLOVNIH MODELOV? Boštjan LOŽAR , MBA
PRIMERI DOBRIH PRAKS	
10.00	KRIZA - PRILOŽNOST ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI Aleš BRATOŽ , Revoz, d. d.
10.30	POMEN INOVATIVNOSTI IN KAKOVOSTI ZA KONKURENČNOST PODJETJA Dr. Aleš ROTAR , Krka, d. d., Novo mesto
10.50	PARTNERSTVO S KUPCEM Matjaž STRMEC , Danfoss Compressors, d. o. o.
11.10	ODMOR
11.30	USPEŠNOST JE »DATI GOL«, ZMAGOVALCI PA SO TISTI, KI NAJDEJO INOVATIVNO REŠITEV MED NAJBOLJŠE Dušan PLUT , HYB, d. o. o.
11.50	PREIZKUŠNJE IN DARILA RECESIJE Marica ŠTAJDOHAR , Svetovanje Marica Štjadohar s. p.
12.10	KAKOVOST UPRAVLJANJA V KRIZI IN IZZIVI REALNE PRIHODNOSTI Sonja GOLE , Adria Mobil, d. o. o., Novo mesto
12.30	RAZISKAVE IN TEHNOLOŠKI RAZVOJ V ČASU RECESIJE Dr. Tomaž SAVŠEK , TPV, d. d.
12.50	KRIZA KOT POSPEŠEVALEC KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI Mag. Pavel DEMŠAR , Trimo, d. d.
13.10	SKLEPNE MISLI
13.20	POGOSTITEV IN ČAS ZA MREŽENJE TER IZMENJAVO IDEJ

SPONZOR DOGODKA



REVOZ d.d.

ZBORNİK REFERATOV

