

Tatjana Fink, MBA

TRIMOVA POT ODLIČNOSTI

Povzetek

*Odlična podjetja med njimi tudi Trimo preizkušamo konkurenčne sposobnosti v tekmi z najboljšimi tekmeci v globalnem okolju. Trimo se spreminja in razvija na osnovi teh globalnih trendov. Ta dinamika se kaže na področju kakovosti, inovativnosti novih poslovnih modelih, informacijskih sistemih in stalno učečih se zaposlenih. Odlično voditeljstvo in management je osnova za uspešnost vsakega podjetja. V Trimu namenjamo veliko pozornosti razvoju zaposlenih in razvoju vodij. Trimo je v letu 2007 prejel **Evropsko nagrado za poslovno odličnost na področju voditeljstva** s strani Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM). V vseh procesih, ki jih Trimo obvladuje, je zelo pomembno stalno iskanje novih, še boljših rešitev, torej stalno izboljševanje. V iskanju novega in boljšega stalno spremljamo svetovne trende v znanosti in tehnologijah, razvoj ekonomskega okolja, napredek in načrte konkurence, strateških kupcev ter dobaviteljev. V tem kakovostnem procesu ne zajemamo le internih procesov, pač pa se vključujemo v dobavno verigo že mnogo prej – od načrtovanja proizvoda do skupnega razvoja z dobavitelji in vse do kupca, ki ga želimo tako navdušiti, da se bo vedno znova vračal k nam. Posebno pozornost posvečamo čistemu okolju, varnosti in zdravju za vse, ki so vključeni v našo dobavno verigo.*

Summary

*Excellent companies like Trimo compare competitive abilities with the best competitors in the global economy. Trimo changes and develops according to these current trends. The fast and profound changes are recognized in quality, innovation, new business models, information support, and employees that are continuously learning. Excellent leadership and management is the foundation for each company's success. Trimo cares for the employee development and leadership development. Trimo was recognized by European foundation for quality management (EFQM) as the **European excellence award prize for leadership**.*

Regarding all the processes Trimo manages, it is important to permanently seek new, even better solutions, that is – to continuously improve. In the search for the new and improved we continuously follow world-trends in science and technology, development of the economic environment, the progress and plans of competitors, strategic customers, and suppliers. This quality process does not include just internal processes. Instead we get involved in the supply-chain much earlier – from planning a product to joint development with suppliers, and all the way to our customer that we wish to inspire to the extent where they will repeatedly return to us. Special attention is paid to ensuring a clean environment and the health and safety of all included in our supply chain.

ODLIČNOST V VODITELJSTVU

Trimo

Začetki podjetja Trimo segajo v leto 1961, ko je bilo ustanovljeno Kovinsko podjetje Trebnje. Glavna dejavnost je bila izdelava različnih jeklenih konstrukcij. Z leti se je podjetje razvilo v sodobno organiziranega, tehnološko usposobljenega in visoko specializiranega proizvajalca montažnih jeklenih zgradb in izvajalca storitev vrhunske kakovosti.

Pomembni mejniki pri razvoju podjetja so:

- 1961 Ustanovitev kovinskega podjetja Trebnje
- 1971 Reorganizacija in sprememba imena v Trimo
- 1974 Investicija v linijo za lahko gradbene plošče s polnilom iz poliuretana, podjetje je postalo najpomembnejši proizvajalec lahkih gradbenih plošč v regij.
- 1986 Trimovi strokovnjaki so prvi razvili nov inovativen proizvod na svetovnem tržišču, lahko gradbeno ploščo s polnilom iz mineralne volne.
- 1987 Začetek proizvodnje panelov z polnilom iz mineralne volne
- 1989 Začetek proizvodnje kontejnerjev
- 1994 Sprememba v pravnem statusu – delniška družba
- 1997 Nova visoko avtomatizirana, računalniško vodena tehnologija za proizvodnjo lahkih gradbenih plošč s polnilom iz mineralne volne
- 2001 Začetek proizvodnje za ognjevarne strešne in fasadne panele izven Slovenije, v Kovrovu, Rusija
- 2003 Zagon nove - dodatne linije za ognjevarne panele v Trebnjem
- 2005 Ustanovitev CBS Inštituta, katerega poslanstvo je zagotavljanje izvornih in celovitih gradbenih rešitev za zdravo in varno bivanje
- 2006 Otvoritev Trimo razvojno inovacijske podmornice (TRIP)
- 2007 Začetek proizvodnje bivalnih kontejnerjev v Združenih arabskih emiratih Odprtje nove proizvodnje v Šimanovcih v Srbiji

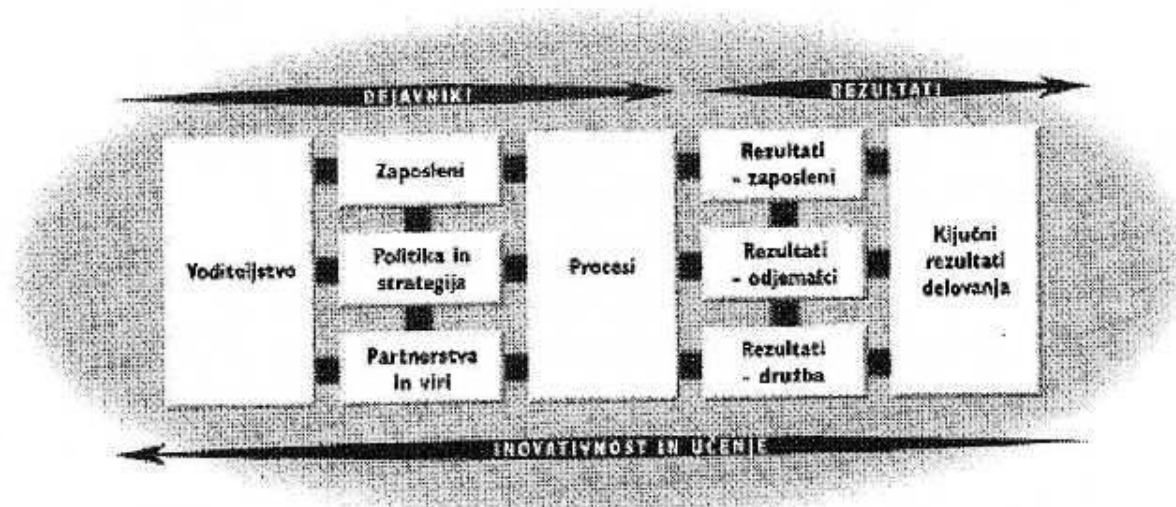
Pridobitev evropske nagrade za voditeljstvo po evropskem modelu poslovne odličnosti.

Poslovna odličnost v Trimu

Izboljševanje poslovne odličnosti v skladu z modelom EFQM izvajamo v podjetju od leta 1997. Ocenjevanje prednosti in priložnosti za izboljšanje po modelu EFQM so usmerjali strateške izboljšave v podjetju. Koraki na poti k odličnosti so koraki vodstva in vseh zaposlenih.

Za leto 2002 smo prejeli Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. V letu 2004 smo prejeli Priznanje za odličnost (Recognised for Excellence), ki ga podeljuje Evropska fundacija za poslovno odličnost (EFQM). Trimu je v letu 2007 prejel Evropsko nagrado za poslovno odličnost na področju voditeljstva s strani Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM).

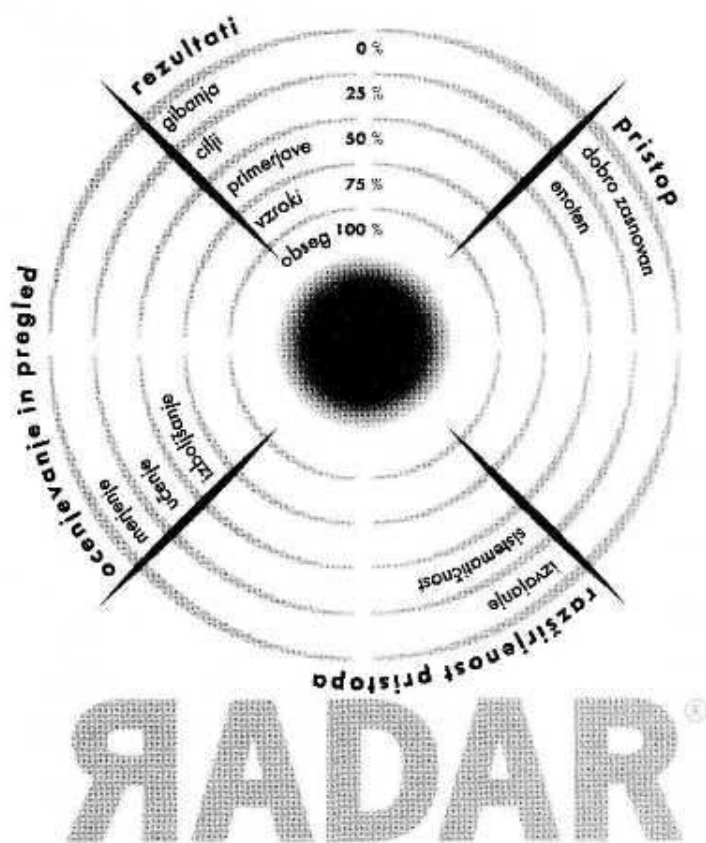
Razvoj poslovne odličnosti v Trimu smo v letu 2005 nadgradili s samoocenjevanjem poslovne odličnosti v katerega smo vključili preko 50 ključnih kadrov, ki sodelujejo pri oblikovanju strategij. Preko ocenjevanja z modelom EFQM in matriko RADAR smo prepoznali nove priložnosti za izboljšave na vseh področjih poslovnega delovanja. Od leta 2007 dalje širimo koncept poslovne odličnosti na naše odvisne družbe iz Slovenije, Srbije, Hrvaške, Rusije in druge povezane družbe.



40 (199) - 2008 (11) 201

Slika 1: EFQM (Evropski model poslovne odličnosti) in RADAR model

Slika 2: RADAR model



Voditeljstvo				
<p>1.a Vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled kulturne odličnosti</p>	<p>1.b Vodje so osebno vključeni v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije</p>	<p>1.c Vodje sodelujejo z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe</p>	<p>1.d Vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji</p>	<p>1.e Vodje prepoznajo potrebo po organizacijskih spremembah in se prvi zavezajo zanje</p>

Trimo

Slika 3: Merila modela EFQM za voditeljstvo

Izboljševanje poslovne odličnosti je eden strateških ciljev družbe Trimo. Poslovno odličnost razvija preko vodenja sistemov kakovosti, spremljanja mnenj in merjenja zadovoljstva vseh deležnikov, razvoja zaposlenih, vključevanja vseh zaposlenih v sisteme inoviranja, stalnega izboljševanja in generiranja razvojnih idej ter ocenjevanja po modelu poslovne odličnosti (EFQM). Poleg pregleda pristopov voditeljstva so ocenjevalci EFQM družbo Trimo v juniju 2007 ocenili tudi na podlagi razvoja strategije, upravljanja zaposlenih, virov in procesov ter rezultatov za vsa področja delovanja (ključne rezultate, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in družbe).

Trimo je kot prvo slovensko podjetje prejel prestižno Evropsko nagrado za poslovno odličnost na področju voditeljstva. EFQM je v svoji obrazložitvi Nagrade za voditeljstvo zapisal: »Od idejne zasnove do celovitih rešitev, Trimove jeklene zgradbe uspešno zadovoljujejo potrebe širokega spektra dejavnosti – industrijskega, komercialnega, kulturnega. Družba je prisotna tako na širšem evropskem kot tudi na domačem, slovenskem trgu. Voditelji Trima zasedajo aktivno vlogo pri prenosu korporativne strategije družbe v vsakodnevno življenje organizacije. Skozi letne konference, razvojne procese in postopke spremljanja napredovanja delijo svoje učinkovite izkušnje in znanja z zunanjim okoljem. So odličen primer visoko rastočega in inovativnega podjetja, ki uspešno deluje v kompleksnem in razvijajočem se tržnem okolju. In zato je družba Trimo letošnji prejemnik Nagrade za voditeljstvo.«

Trimova vizija, poslanstvo, vrednote

Postali bomo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Naše poslanstvo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

Posebno pozornost posvečamo dovršenosti rešitev in s tem pomagamo našim kupcem pri njihovi uspešnosti.

Ker razmišljamo celovito, razvijamo potencialne vsakega posameznika v podjetju, mu omogočamo pridobitev novih znanj in mu nudimo ugodne razmere za razvoj in kreativnost.

Gradimo finančno močno firmo, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in skrbimo za takšen dolgoročen razvoj podjetja, ki je vsem delničarjem Trima v ponos.

Organizacijska kultura

Trimu je inovativno, radovedno, hitro rastoče se podjetje, ki ustvarja trende in razvija kompetence zaposlenih, da so se sposobni profesionalno uveljaviti v globalnem okolju in pri tem prepletajo na čustvene in duhovne vrednote človeka.

- Ustvarjamo vzdušje sodelovanja in dosegamo ravnovesje interesov.
- Želimo biti prepoznavni po kakovosti in profesionalnosti na vseh področjih poslovanja.
- Želimo biti prva izbira in zato poslujemo po najvišjih etičnih standardih.
- Aktivno oblikujemo takšno delovno okolje, v katerem imamo vsi zaposleni v podjetju vrsto izzivov za profesionalno in osebno rast.
- Vsi zaposleni se zavedamo naše osebne odgovornosti za uspeh podjetja in radi prevzemamo pobudo za svoj osebni razvoj, za razvoj oddelka in podjetja.
- Odprti in dovzetni smo za spremembe in redno vzpodbujamo izboljšave.
- Razmišljamo pozitivno.
- Gojimo človeku prijazno vzdušje in smo prijazni do sodelavcev, pozorni do naših strank in smo aktivno udeleženi v življenju okolja, v katerem poslujemo.
- Smo točni in se držimo dogovorov.
- Ponosni smo na to, da smo zaposleni v Trimu.

Vrednote

Ključne vrednote Trima so opredeljene v definiciji pravega Trimovca.

Pravi trimovec je:

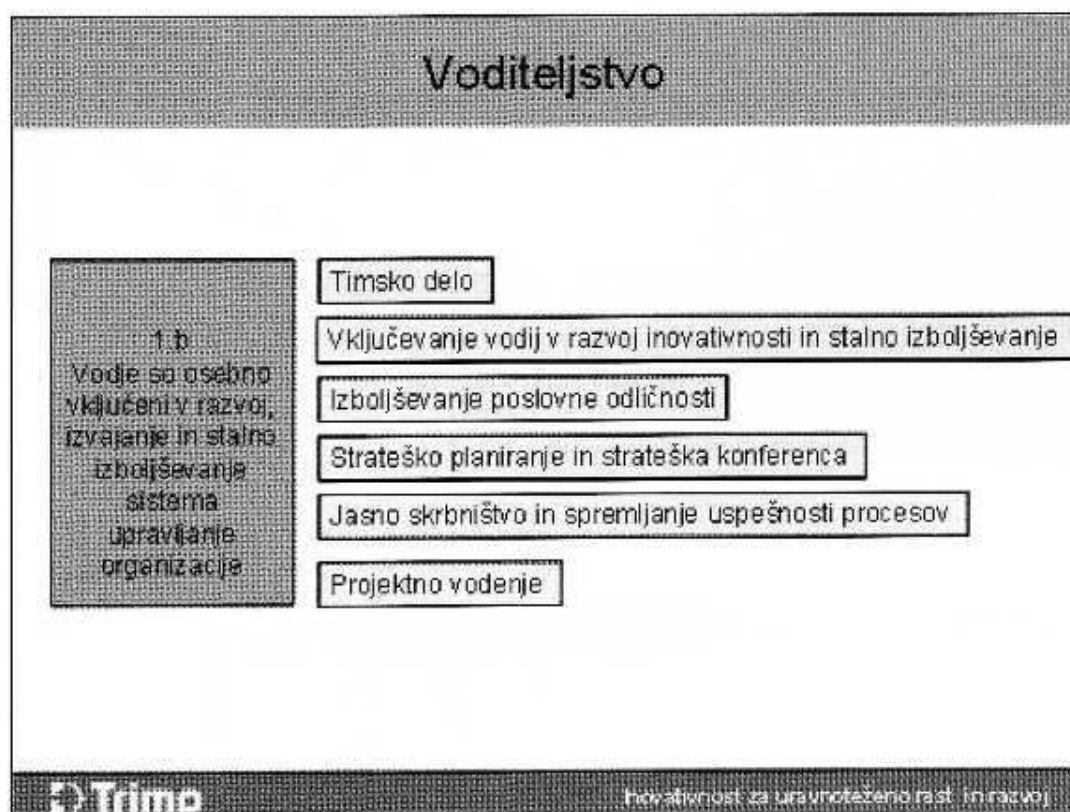
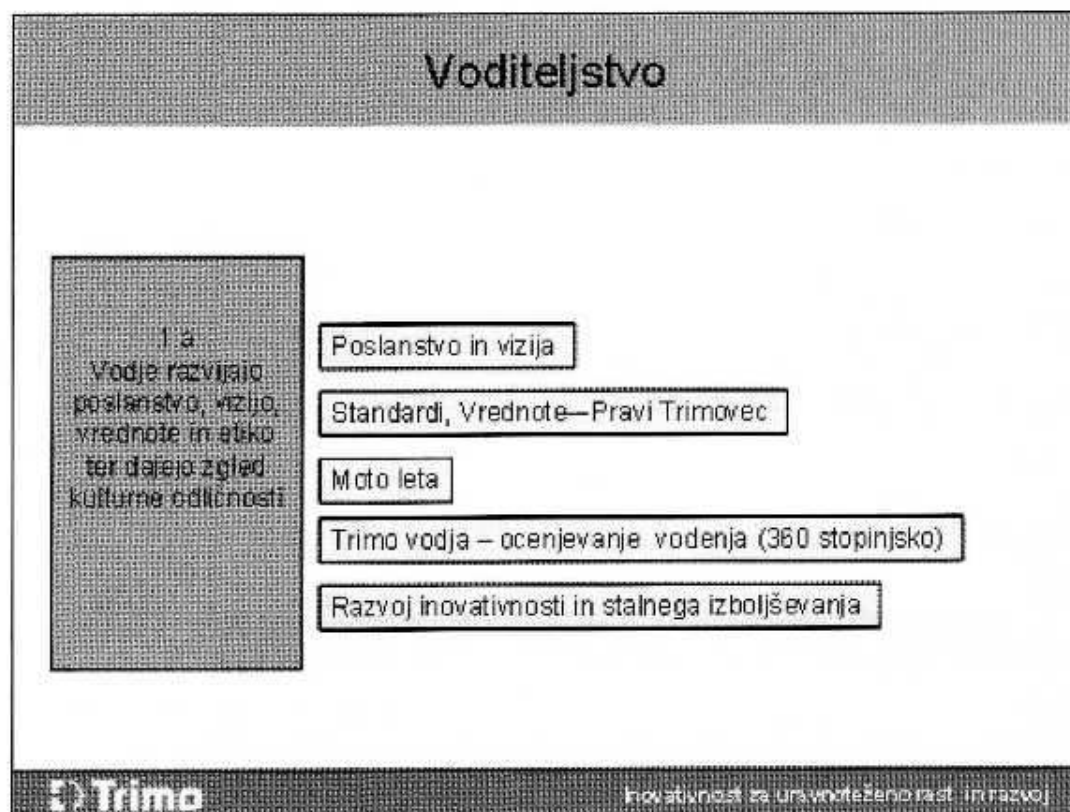
- zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za profesionalno in osebno rast,
- osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja,
- prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja,
- dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne oviro,
- točen in se drži dogovorov,
- ne zapravlja časa in denarja in je občutljiv za stroške,

- strokoven in odgovoren za svoje delo,
- vztrajen in discipliniran,
- osebno urejen,
- vključen do sodelavcev, strank in podjetja in ne širi govoric,
- pošten, samozavesten in verjame v svoje sodelavce,
- dober organizator lastnega dela,
- pobudnik vsaj ene izboljšave letno,
- ponosen, da je Trimovec.

Trimovi pristopi na področju voditeljstva

Trimo razvija voditeljstvo z različnimi pristopi, ki smo jih umestili v model EFQM. Uporabljamo različne modele in procese za razvoj zaposlenih kot so na primer razvoj zaposlenih preko Trimu dialoga in Trimu kompetenčnega modela, analiza zadovoljstva SIOK ter 360 analiza vodij. Sprejeli smo standarde za Trimu vodje, ki služi kot orodje za razvoj vodenja in voditeljstva. Trimu vodja se v okviru tega standarda razvija na področju strategije, ciljne orientiranosti, motivacije, komunikacije in organizacije. Stalno skrbimo za pridobivanje novih znanj, veščin in ostalih kompetenc zaposlenih, s čimer že več kot desetletje ohranjamo visoko stopnjo konkurenčne sposobnosti. Z novimi pristopi bomo to zagotavljali tudi v prihodnje, saj je to naš ključni strateški cilj. V spodnjih slikah so predstavljeni ključni Trimu pristopi na področju voditeljstva, katere sem že omenila v članku.

Slika 4-8: Trimovi pristopi na področju voditeljstva po modelu odličnosti EFQM



Voditeljstvo

1.c


Vodja sodeluje z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe

Srečanja s strateškimi kupci, dobavitelji, arhitekti in projektanti

Skupni projekti s centri znanja

Vključevanje skupnosti

Sponzorstvo in donatorstvo

Inovativnost za uravnoteženo rast in razvoj

Voditeljstvo

1.d

Vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji

Komunikacija vizije, poslanstva, vrednot, politik in strategij


Sistem postavljanja in spremljanja doseganja ciljev

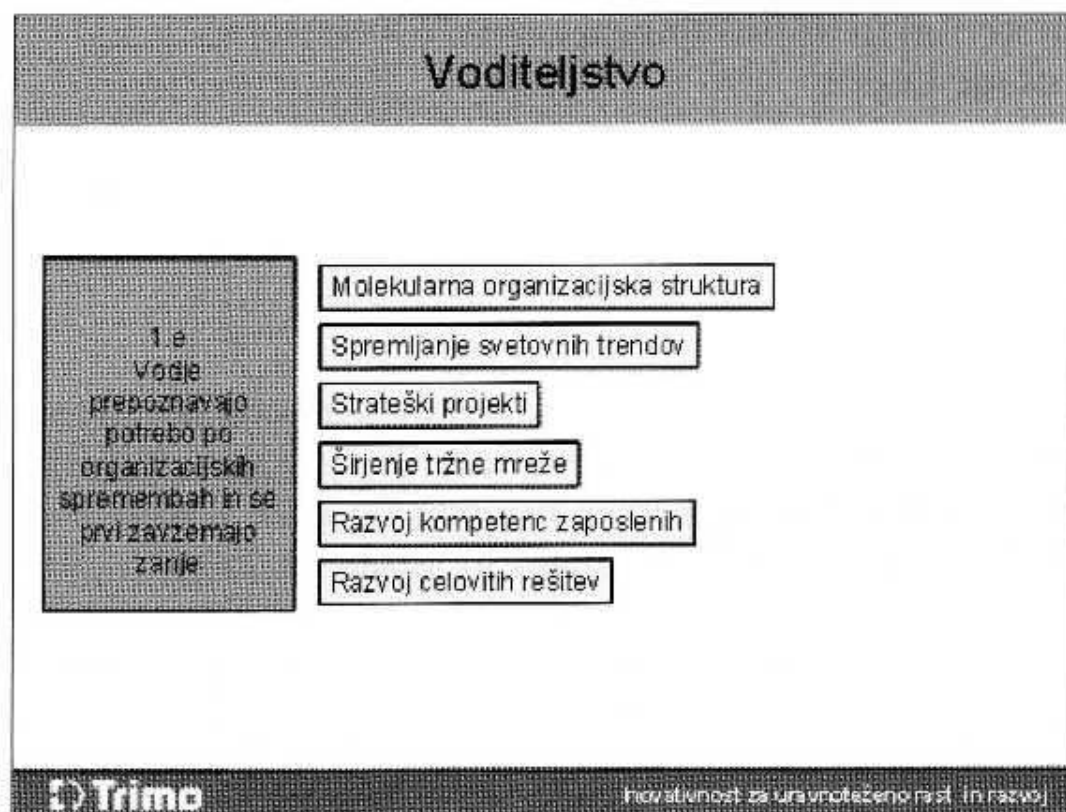
Politika odprtih vrat

Razvoj inovativnosti in kulture stalnega izboljševanja

Korporativna srečanja – srečanja tržne mreže

Priznanja in nagrade zaposlenim in timom

Inovativnost za uravnoteženo rast in razvoj



Trimova pot k odličnosti preko MOTO LETA

- 1992 Zadovoljen kupec prinaša največji profit
- 1993 Urejen poslovni sistem zagotavlja ponovljivo kakovost
- 1994 Vitka organizacija in novi pristopi nagrajevanja in napredovanja zaposlenih pospeši razvoj
- 1995 Proces kontinuiranih izboljšav
- 1996 Trimo skrbi za svoje imetje in urejeno tovarno
- 1997 Trimo poslovna odličnost je naš skupen cilj
- 1998 Trimo vrednost so patenti in blagovne znamke
- 1999 Trimo skrbi za okolje
- 2000 Spremembe postajajo izziv
- 2001 Trimo spodbujevalec sprememb
- 2002 Trimo spodbujevalec talentov
- 2003 Trimo inovativno podjetje
- 2004 Trimo z inovativnimi procesi povečuje konkurenčnost

- 2005 Kompetentni in zadovoljni zaposleni ustvarjamo navdušene kupce
- 2006 Lojalnost zaposlenih je trden temelj obstoja in razvoja Trima
- 2007 Inovativnost za uravnoteženo rast in razvoj
- 2008 Odlična izvedba pospešuje naš razvoj

Zaključek

V letih po 1990 je bila ključna preusmeritev podjetja na trženje v zahodnoevropskih tržiščih. Obdobje zadnjih dvanajst let je bilo obdobje stalne rasti podjetja. Razvoj podjetja se kaže v rasti vseh pomembnejših finančnih in likvidnostnih kazalcev, kakor v rasti proizvodnega in prodajnega programa, širitve tržne mreže in sodobni podjetniški strategiji družbe. Proizvode, ki jih tržimo pod lastno blagovno znamko, smo v letu 2007 izvažali v 54 držav sveta. Naše hčerinske družbe so pretežno prodajna podjetja, ki se nahajajo v Veliki Britaniji, Italiji, Nemčiji, na Poljskem, Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Rusiji, Latviji, Romuniji, Bolgariji, Španiji in Makedoniji. V Rusiji imamo proizvodno podjetje že od leta 2001. V začetku leta 2007 smo skupaj z Danskim partnerjem v Dubaju odprli proizvodnjo kontejnerjev, novembra pa v Srbiji prodajno podjetje nadgradili z odprtjem proizvodnje streh in fasad. Prodajno mrežo sestavljajo tudi štiri predstavništva v tujini; na Češkem, Slovaškem, Madžarskem in v Avstriji.

Ključni dejavnik rasti in razvoja Trimo d.d. so visoko motivirani in lojalni zaposleni z osebnimi vrednotami in cilji, skladnimi z vrednotami in kulturo podjetja. Ambiciozno zastavljeni cilji, razvoj in trženje novih proizvodov, vlaganje v nove tehnologije zahtevajo visoko usposobljene delavce in strokovnjake. Zato že vrsto let povečujemo delež zaposlenih z najmanj višjo stopnjo izobrazbe. S svojim znanjem, inovativnostjo, stalnim izboljševanjem in drugimi kompetencami, omogočajo hitro in učinkovito odzivanje in doseganje strateških ciljev podjetja.

Literatura

- Collins, Jim: Good to great, Harper Business, Harper Business, New York, 1994.
- Collins, Jim: Built to last, Successful habits of visionary companies, Harper Business, New York, 1994.
- Liker, Jeffrey K.: The Toyota way, 14 Management Principles from the worlds's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, 2004.
- Althayde, William P.; Crawford, Deborah Bigelow; Elswick, Ruth; Lombard, Paul: Project managemnt essentials, PM college, Advancing Project sucess, Center for business practices, Pennsylvania, 2007.
- EFQM: Radar, Integrated Sustainable Excellence and Performance Management, EFQM, 2005.
- EFQM: Model odličnosti EFQM, Velika podjetja, EFQM, Brusells, 2004.
- EFQM: Recognition book, EFQM, Brusells, 2007
- Robinson, Alan G.; Schroeder, Dean, M.: Ideas are free, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2003.
- Nuland, Yves, Van; at. Al.: Excellent, A guide for the implementation of the EFQM- Excellence model, EFQM Blanden, 1999.