

Vladimir Bahč

Vzpodbujanje podjetništva in primer TPV d.d. Novo mesto

Slovenska podjetja so dediči evropske civilizacije v najširšem smislu. Pri svojem razmišljanju in delovanju uporabljamo latinsko misel *»Primum est vivere et dein philosophari«*. (*»Najprej je treba živeti in šele nato filozofirati«*.)

V TPV-ju seveda upoštevamo navedeno misel. Skušamo pa jo na svoj način še nadgraditi.

Poznamo namreč tudi, po našem mnenju ne samo zanimivo, temveč tudi izredno koristno misel Victorja Hugo-ja, ki pravi: *»Ideja in ne lokomotiva je tisto, kar premika svet naprej«*.

Pri svojem razmišljanju in delovanju skušamo najti ustrezno sozvočje med idejami in udejanjanjem teh idej. Sledimo dejstvu, da je popotovanje lahko uspešno, če pot prej proučimo, naredimo dober načrt, se kondicijsko pripravimo in upoštevamo dobre nasvete. Če so naše ambicije večje in bi radi tekmovali, pa moramo spoznati kdo bo z nami tekmoval, tako da se lahko pripravimo in se odločimo ali bomo samo sodelovali ali tekmovali. S podobnimi problemi se srečuje tudi podjetnik. Uspel pa bo s svojo iznajdljivostjo in sposobnostjo, da bo presegel povprečnost in dokazal kupcu, da je boljši od konkurence. Zato mora poznati teorijo in prakso in jo nadgraditi z lastnimi rešitvami. V TPV-ju skušamo iskati ustrezno kombinacijo med teorijo in prakso ter pri tem poiskati svoj, TPV-jev način ali TPV-jevo pot. Najpomembneje pri tem pa je, da skušamo najti ustrezno simbiozo med vsemi, sedaj že več kot osemstotimi zaposlenimi.

Skušamo delovati tako, da so vsi zaposleni s svojimi sposobnostmi aktivni in da skupno gradimo klimo, ki naj bo motivirajoča. Pri tem se držimo misli Roberta E. Quinna: *»Ni dovolj, da vključimo v razreševanje problema samo glavo, prav tako moramo vključiti tudi srce.«*

Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosežejo na tržišču najboljši položaj tista podjetja, ki znajo ustrezno uporabljati tako imenovani »skriti kapital«. Povedano z drugimi besedami, so to naši možgani, kar je izredno lepo povedal že naš veliki pesnik France Prešeren v Novi pisariji, ko je dejal: *»Slovensko ljulko bomo reševali, shranili dobro zrno in kar zmanjka, iz svojih bomo to možgan dodali«*.

Ta osnovna teoretična izhodišča smo skušali preliči v naše strateške opredelitve nadaljnjega razvoja, ki jih bom skušal nekoliko podrobneje opredeliti.

Za razumevanje podjetništva v določenem podjetju je potrebno predstaviti podjetje v prostoru in času. V realnosti se mora podjetje soočiti s problemi in popotnico, ki mu jo nudi konkretno podjetniško okolje. Prisotni so izzivi, ki kažejo velike priložnosti in obetavna pričakovanja, vendar s skritimi svojstvenimi riziki, ki pa se pokažejo pozneje, ko že stopimo na pot realizacije podjetniške zamisli. Zato mora biti podjetnik pogumen optimist, ki se ne ustraši ovir. Zaupati mora v samega sebe, kar krepi s pridobivanjem novih znanj in izkušenj.

Večina podjetniških problemov je izvirnih in so rešitve uporabne samo enkrat, v dani situaciji in okoliščinah. Zato je dobro imeti na zalogi podobne izkušnje, ki lahko pomagajo pri odzivnosti in odločitvah, za katere navadno ni veliko časa. Navadno so lastne izkušnje dražje, zahtevajo tudi več časa, vendar si jih najbolj zapomnimo. Na žalost pa je čas problematična dimenzija, ki nas neprestano omejuje pri tekmovanju s konkurenti, pridobivanju novih znanj in izkušenj, utrjevanju spretnosti in sposobnosti, iskanju poti k odličnosti in drugih zahtevah, ki so naši dnevni spremljevalci na poti k uspehu.

Zato smo v TPV-ju poskušali graditi na izkušnjah in tradiciji, ki smo jo črpali v sicer industrijsko mladem dolenjskem okolju. Začetki industrije segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja. Takrat se je v Novem mestu našlo nekaj zanesenjakov, ki so verjeli, da neko hote-

nje skozi čas, lahko postane dejstvo. Tako so tradicionalno agrarno področje začeli spreminjati v industrijsko. S preobrazbo ljudi in okolja so postavili temelje današnji industrijski podobi. V avtomobilski industriji ne moremo mimo gospoda Jurija Levičnika, ki je bil velik podjetnik v avtomobilskem in prikoličarskem svetu. Spomnimo se ga z družbo nekaj entuzijastov, ki so z lastnim znanjem, sposobnostjo in spretnostjo izdelali znano dostavno vozilo IMV. Tržili so ga skoraj štirideset let. Z enostavno opremo in pripomočki so izdelali podvozje, karoserijo, in opremo vozila, pogonski agregat pa so uvozili. Pomanjkanje deviz za uvoz agregatov je porodilo idejo o novem izdelku, ki bi ga lahko prodajali na evropskem trgu. Razvili so proizvod, ki se je in se še uspešno prodaja po svetu, to so stanovanjske prikolice Adria.

Čas in družbene spremembe koncem prejšnjega stoletja so prinesle nove izzive, tradicija pa je pustila svoje posledice. Trg je bistveno spremenil poslovanje, zamenjali so se lastniki, ostala pa je trdna volja nadaljevati v avtomobilski in prikoličarski industriji. Raznolikost proizvodov in trženja je narekovala delitev IMV-ja in danes najdete na tem mestu tri uspešna podjetja - Revoz, Adria Mobil in TPV, vsakega s svojo identiteto, vendar skupno tradicijo, ki pa daje vsakemu svojevrsten pečat.

TPV je začel kot najšibkejši člen razdeljenega IMV-ja, saj so mu bili dodeljeni proizvodni programi in storitvene dejavnosti, ki so bile namenjene jugoslovanskemu tržišču. Težave s poslovanjem ob osamosvojitvi Slovenije so veliko podjetij, med njimi tudi IMV, pripeljele na Sklad RS za razvoj, ki naj bi z državno pomočjo reševal nakoščene probleme v podjetjih in jim pomagal pri prestrukturiranju poslovanja in lastninjenju. Ekipe v podjetju so skrbele za preživetje podjetja, skupaj z upravljalci iz Sklada pa smo iskali dolgoročne rešitve, ki bi podjetju pomagale k ponovni oživitvi. Med različnimi variantami se je izkazala kot primernejša možnost sodelovanje z Revozom. V tem času je Renault postavljial strategijo prenosa razvoja in proizvodnje določenih avtomobilskih sestavnih delov k dobaviteljem.

TPV ni imel sposobnosti, ki jih je Renault postavljial dobaviteljem. Zagotavljanje sistema kakovosti, konkurenčnost, obvladovanje lo-

gistike, finančna trdnost, obvladovanje razvoja in raziskav, sposobnost za spremljanje zahtev kupca po svetu in ne nazadnje zaupanje v menedžment so razumne zahteve, katere pa sami nismo zmogli. Rešitev se je pokazala v povezovanju s partnerji, ki so bili sposobni zadostiti zahtevanim pogojem. Pripravljenost Revozove ekipe za pomoč pri navezavi stikov in sodelovanje pri povezovanju z razvojnimi dobavitelji v avtomobilski industriji, je bila neprecenljiva. Našli smo partnerja, s katerim smo našli proizvod, ki bi zadovoljeval vse zainteresirane stranke Revoz, partnerja in TPV. Predlog se je izkazal kot tehnično in tehnološko sprejemljiv, lahko bi uporabili razpoložljiva delovna sredstva, delavce s primernimi znanji in izkušnjami in izkoristili sinergijo skupnih ciljev, to je kvalitetno proizvodnjo, z direktno dobavo na trak kupca, ob pravem času, pod konkurenčnimi pogoji. Vendar do dogovora ni prišlo. Sklad RS za razvoj je preveč togo vztrajal na določenih zahtevah, čas pa ni bil naklonjen dolгим pogajanjem, ker je Revoz zahteval hitro rešitev, zaradi planiranega zagona proizvodnje novega modela vozila.

Ko gre za odločitev o preživetju, pa to drugače čutijo zaposleni. Prepričan sem in to potrjujejo tudi izkušnje, da je v podjetju, ki je na robu preživetja, obstaja še vedno toliko volje in energije, da je mogoče z primerno ponudbo in motivacijo vzpodbuditi sodelavce, da prevzemajo usodo na svoja ramena. Zato ni naključje, da so zaposleni v TPV, kljub izredno tveganemu izzivu, sprejeli odločitev, da odkupijo podjetje in sprejmejo sodelovanje s tujim partnerjem pod pogoji, ki so obveznosti in odgovornosti porazdelili v obojestransko sprejemljivem odnosu. Takrat zelo smela poteza, za marsikoga prehudo izzivanje, je popeljala TPV na pravo pot.

Prišli so dnevi streznitve, obdobje odrekanj, čas sprememb in iskanja najboljših rešitev. Kljub izredno težkim razmeram, je bila klima v podjetju izredno vzpodbudna in nemogoče je postajalo mogoče. Morali smo reorganizirati podjetje po obliki in vsebini, da smo postali sprejemljivi za naše nove sogovornike. Spremeniti je bilo potrebno veliko ustaljenih navad in sprejeti način razmišljanja in obnašanja, ki so standard v avtomobilski industriji. Vendar je bilo to početje lažje, ker je bilo za nami že nekaj sanacijskih akcij, ki smo jih preživeli v IMV-ju. Zavedali smo se svojih slabosti, zato smo lažje

ukrepali. Izkoristili smo prednosti, ki smo jih prinesli s seboj iz IMV-ja. Velike spremembe se lahko naredijo, če se z dobro idejo poosebi cel kolektiv in izkoristi svojo notranjo energijo, ki jo lahko merimo z neprecenljivim potencialom skupnih znanj, sposobnosti in zagnanosti.

V podjetju je najtežje, ko je potrebno zmanjševati proizvodne aktivnosti, prerazporejati in predvsem zmanjšati zaposlenost, investirati v obnovo in nove tržne programe, ki jim je potrebno dodati dušo, da sploh zaživijo. Vsi čakajo rezultate, le-ti pa se spotikajo na vsaki stopnici. Optimizem, ki je vlečna sila napredka, se takrat utaplja v kruti realnosti in le-ta marsikoga obda s pesimizmom. Vendar je treba vzdržati ter iztisniti vse moči in zaupanje v lastne sposobnosti. Tako se preverja sposobnost in motiviranost ekipe za doseg cilja. Za vztrajne se situacija slej ko prej obrne. Problemi, s katerimi smo se srečevali v preteklosti, začnejo dobivati drugačno, zrcalno sliko. Zato ima tudi rast, ki nam je sicer ljubša oblika, svoje pasti. Kdaj, kje in koliko investirati, si zagotoviti oziroma pridobiti potrebne vire, se odpreti v svet globalizacije in internacionalizacije, so novi izzivi, ki nas čakajo ob širitvi in razvoju.

Naše izkušnje kažejo, da je vredno sodelovati s tujimi partnerji. Prinašajo no-

SKUPINA TPV

TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d.

TPV Tadis d.o.o.

TPV Avto d.o.o.

TPV Johnson Controls d.o.o. JV Johnson Controls

Arsed d.o.o. JV Faurecia

TPV Prikolice d.o.o. JV Böckmann

Osnovna dejavnost: proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila in motorje

Kapital: 11,2 mio EUR

Prihodki: 118 mio EUR

Število zaposlenih: 820

Glavni kupci: avtomobilski proizvajalci in njihovi dobavitelji

va znanja, širijo poslovno okolje, skratka, odpirajo nova vrata v svet. Rast TPV-ja je krepko povezana s sodelovanjem s tujimi partnerji, s katerimi smo ustanovili uspešna kapitalsko mešana podjetja. S skupnim delom smo ustvarili novo delovno okolje, krepili sposobnost TPV-ja za samostojno nastopanje in zastavili temelje za krepitev lastnega razvoja in trženja.

Danes so kapitalsko mešane hčerinske družbe uspešna in na trgu priznana podjetja za zahtevnejše avtomobilske dele, v lastnih podjetjih pa kreiramo samostojno trženje in razvoj različnih kovinskih delov in sklopov ter servisno prodajno dejavnost. Skupino TPV združujejo matično podjetje, dve lastni hčerinski družbi in tri hčerinske družbe v mešani lasti.

TPV gradi svojo prihodnost na industrijski tradiciji. Stremimo k odličnosti in se zavedamo, kako težko je ustvarljiva. Vse to je povezano z organizacijsko kulturo podjetja, ki daje podjetju prepoznavnost. Vrbinc je v Slovarju tujk označil organizacijo kot ureditev, vezano na določen smoter, kot skladno smotrno povezano celoto oziroma skupnost ljudi, ki jih veže program, smoter, delo in druge skupne vezi; kulturo pa kot razvoj človeka v njegovi ustvarjalni sposobnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote, kot celovitost materialnih in duhovnih pridobitev na določeni stopnji človeštva oziroma razvojno stopnjo individualnih sposobnosti.

V TPV-ju bi rekli, da je organizacija naša tržna usmerjenost, decentralizirano vodenje, ploska procesno povezana organizacija; naša kultura sloni na izkušnjah in sposobnostih zaposlenih, inovativnosti, ki vzpodbuja tekmovalnost, z zavednostjo, da vsak lahko pripomore več, kot mu zaupamo.

Če te vrline združimo, lahko rečemo, da smo tržno usmerjeno podjetje, globalno industrijsko in tržno povezani, s sposobnostjo hitrega prilagajanja vedno novim izzivom in hitro odzivni. Zato gradimo prostor povezljivega komuniciranja in informiranja v ožjem in širšem okolju. Vsak sodelavec se zaveda, da delamo za isti cilj, zato decentraliziramo prisojnosti in odgovornosti. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja pomeni, da bo vsak lažje sodeloval pri izvajanju svojih nalog in sprejemal odločitve za svoje področje de-

la. Ustvarjamo sožitje, kjer je strpnost vrlina in most napredka v kooperativnem obvladovanju konfliktov. Takšna klima pa vzpodbuja ustvarjalnost, motiviranost in usmerjenost k skupnim ciljem.

V takšnem pristopu lahko govorimo o obliki notranjega podjetništva, kjer zaposleni ustvarjajo podjetniške zamisli in sodelujejo pri ustvarjanju in racionalizaciji novih proizvodov. Na ta način lahko ustvarimo odnos, kjer se vsak zaposleni najde v vlogi dobavitelja, proizvajalca in kupca. Hierarhična organizacija postaja sploščena in osnovne delovne enote postanejo ključni pobudniki novih rešitev.

Ključna naloga vsakega podjetnika je, da se posveti načrtovanju svoje prihodnosti. Na strategijo in njeno realizacijo vpliva zelo veliko dejavnikov. Več kot jih obdelamo in bolj podrobno kot jim sledimo, boljše bo utrjena pot v prihodnost. V TPV-ju strategije ne prepuščamo naključju. Upravljanje strategije smo vključili kot kontinuiran proces, kjer si v obliki razvojne spirale sledijo aktivnosti strateškega načrtovanja, pridobivanja virov, uresničevanja strategije ter nadziranja in kontroliranja, ko s potrditvijo izvedbe ali pa s potrebnimi korektivnimi ukrepi vstopimo v višjo ovojnico spirale. Zavedamo se, da je svet avtomobilske industrije izredno privlačen, poln izzivov, vendar prav tako poln pasti.



Za popestritev pa še nekaj podatkov, kako trda je pot od dobavitelja do razvojnega dobavitelja v avtomobilski industriji. TPV je začel leta 1990 kot dobavitelj delov za Revoz iz Novega mesta. Dokler je Revoz proizvajal za lokalni trg, smo lahko proizvajali po njihovih

načrtih in pod njihovim nadzorom. Leta 1993 je Renault zaupal Revozu nov model, povečane količine, pretežno izvozno proizvodnjo. V tem obdobju pa je Renault spremenil ustaljeno prakso lastnega razvoja kompletnega vozila in zaupal razvoj komponent svojim uveljavljenim dobaviteljem. TPV si tega zaupanja ni mogel izboriti, zato bi brez povezave z izbranim razvojnim dobaviteljem izgubil proizvodnjo in možnosti za obstoj v branži. V naslednjih letih je sledil trend zmanjševanja dobaviteljev. Začelo se je obdobje partnerskih povezav med proizvajalci in dobavitelji na različnih dobaviteljskih nivojih, oziroma, bolje rečeno, privilegiranje dobaviteljev. Konkurenčni boj se je nadaljeval in zaostroval. Tako je nov model avtomobila zahteval nov izbor dobaviteljev. Ker naš kapitalski partner ni bil izbran za razvoj proizvoda, so bile nične tudi možnosti za novo proizvodnjo, čemu je sledilo najprej priporočilo o zamenjavi, potem pa tudi zamenjava kapitalskega partnerja. Za vsak naslednji model je negotovost še večja. Da se podjetje izogne tem pritiskom, oziroma da lahko gradi na dolgoročnem obstoju na trgu, mora graditi predvsem na lastnih sposobnostih in lastnem znanju. Kako uspeti na tej poti, pa je izziv za sodelavce TPV v prihodnje.

Zagotovo lahko trdimo, da bodo ostali le najboljši. Torej je naša prihodnost v družbi najboljših.

Prepričan sem, da bomo s svojo prirojeno ključovalnostjo za iskanje izvirnih rešitev ter težnjo k odličnosti in dovršenosti zmagovali tudi v prihodnje.

Povzetek

Na kratko smo si ogledali pot TPV-ja, ki jo lahko enačimo z organsko rastjo vseh dejavnikov. Pri tem smo še posebno vlogo namenili zaposlenim. Zavedamo se, da so tu največji in najboljši viri napredka TPV-ja. Iz teorije organizacije je poznano, da se velike in majhne spremembe dogajajo najprej v človekovi notranjosti, da je psiha vir načela *citius, altius, fortius* – hitreje, višje, močnejše. Vse to pa vodi k odličnosti ali vrhunskosti, kar je eden od strateških ciljev našega podjetja. TPV torej kot tisoč poti k vrhu ali TPV kot tempo, privrženost, vrhunskost ali TPV kot trajno prizadevanje za vrh. Lahko rečemo, da ta pot ni enostavna, vendar se izplača.