

Pogovor z Mitjem Gorenščkom, direktorjem podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o.

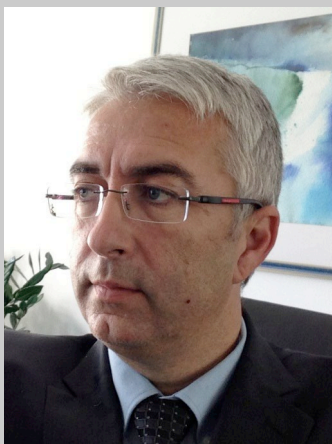
V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelj revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje MAHLE Letrika Bovec d.o.o., ki je član skupine MAHLE. Podjetje MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1957. Od leta 1974, ko se je pridružilo skupini ISKRA, deluje na področju avtomobilske industrije. Podjetje ima dva programa. Večji program je proizvodnja vžigalnih tuljav, katera poteka pod okriljem glavnega poslovnega partnerja Robert Bosch in pod blagovno znamko BOSCH. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je edina evropska proizvodna lokacija vžigalnih tuljav za skupino Bosch. Kupec Robert Bosch predstavlja v strukturi MAHLE Letrika Bovec d.o.o. skoraj 70 % letne realizacije. Uporabniki vžigalnih tuljav so svetovno uveljavljena podjetja v avtomobilski industriji, kot

MAHLE

Driven by performance

so BMW, Daimler, Ford, Volvo, Audi, VW, Porsche, Autovaz, Jaguar, Ferrari, Maserati, Rolls-Royce in drugi. Za nekatere od teh podjetij izdelujejo vžigalne tuljave za prvo vgradnjo. Manjši program je program komponent, na katerem izdelujejo plastične komponente za različne aplikacije, tako za vžigalne tuljave, kot za zaganjalnike, mehatronske sklope, senzorje za električna vozila, rotorje in druge podporne komponente programom znotraj skupine MAHLE. Znotraj tega programa deluje tudi orodjarna, v kateri izdelajo praktično vsa proizvodna orodja za brizganje komponent. Za kupcem Robert Bosch je drugi največji kupec MAHLE z 22 %, sledijo še Diamond Electric, Stabilus, Electrifiil, Visteon in drugi.



O Mitju Gorenščku

Mitja Gorenšek je po izobrazbi dipl. oec. Znanje je pridobival v podjetju, katerega sedaj vodi, in sicer od svojih sodelavcev, z nenehnim izpopolnjevanjem ter od pomembnih kupcev. Prvo delavno mesto, katerega je leta 1988 v podjetju zasedal kot pripravnik, je bilo delo referenta v splošno kadrovske službi. Pot navzgor ga je vodila preko službe zagotavljanja kakovosti, v času, ko so se v podjetju pripravljali na prva ISO certificiranja (leta 1992), se osamosvojili in konstituirali kot d.o.o. V podjetju so organizirali vse službe - funkcije podjetja, njemu je bila zaupana funkcija vodje nabave. Kasneje ga je pot peljala preko vodenja komerciale in logistike do vodenja podjetja v začetku leta 2008. V desetih letih je s svojo ekipo izvedel uspešno sanacijo podjetja, kar dokazujejo tudi poslovni rezultati, uvrščanje med

najhitreje rastoča podjetja in certifikati finančne odličnosti AAA. Zasebno največ prostega časa posveti obisku tako likovnih razstav, kot glasbeni prireditve, saj mu tudi to daje dodatno energijo za izpolnjevanje vsakodnevnih službenih obveznosti.

Več podatkov o podjetju v obdobju od 2013 do 2016 z oceno za leto 2017 je v spodnji tabeli.

MAHLE Letrika Bovec d. o. o.	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Ocena 2017
Vsi prihodki v EUR	30.126.617	26.552.000	27.137.129	32.713.331	34.607.507
Čisti poslovni izid v EUR	523.850	832.701	1.035.654	1.258.371	1.335.000
Čisti poslovni izid na zaposlenega	1.884	3.154	3.712	4.223	4.133
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	1,74	3,14	3,82	3,85	3,86
Donos na kapital v %	19,56	24,11	24,40	23,20	24,10
Povprečno število zaposlenih	278	264	279	298	323

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali Mitja Gorenščka, direktorja podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o.



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

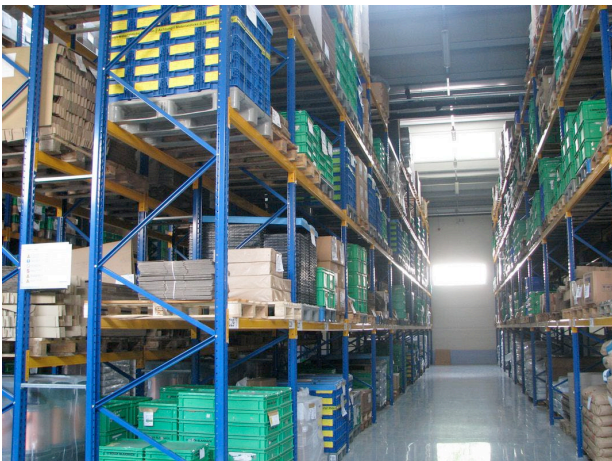
MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je podjetje, katero je bilo „rojeno“ pod imenom Trenta Bovec leta 1957. Podjetje so domačini imenovali kovinska, saj se je predvsem ukvarjalo s preoblikovanjem kovin. Prvi izdelki so bili preprosti kovinski izdelki primarne zasebne rabe, kot so jedilni pribor in drugi kuhinjski pripomočki, sledili so preprosti izdelki dekorativne narave in drugi uporabni predmeti, kot so karnise za zavese, mišlovke, katere so postale izvozni hit, saj so jih prodajali vse do Singapurja. Naslednja faza kovinskih izdelkov so bili izdelki za šport - smučarsko okovje in zračne tlačilke, kar je bilo še vedno povezano s potrebami ljudi iz domačih krajev. Enostavnim kovinskim izdelkom so sledili izdelki, pri izdelavi katerih so se uporabljale tudi druge

tehnologije, navijanje bakrenih žic in dodajanje plastičnih polizdelkov. Izdelki nastali s kombinacijo teh tehnologij so bili namizni kuhalniki, kaloriferji, ročne svetilke, še vedno v glavnem izdelki za dom in široko potrošnjo. Tem izdelkom je sledil program polizdelkov, za vozila, dinamo za kolo, žarometi za tovorna vozila in kmetijske stroje, zračni in oljni filtri. Ti izdelki so podjetje zanesli v avtomobilsko panogo in leta 1974 je bilo podjetje priključeno ISKRI AVTOELEKTRIKI iz Šempetra pri Gorici, kot TOZD Avtodeli Bovec. Iste leta se je iz ISKRE Kranj v Bovec preselil program vžigalnih tuljav, kateri je še vedno glavni program podjetja. Vžigalne tuljave smo izdelovali tako za domači jugoslovanski trg, kot tudi za uveljavljene evropske znamke kot so VW, Renault, Citroen in drugi. Poleg vžigalnih tuljav smo od avtomobilskih komponent izdelovali še avtomobilske releje, stikala, cigaretne prižigalnike in druge komponente. Zaradi pestrosti izdelkov smo uvajali nove in nove tehnologije, kot so brizganje plastike, zalivanje z epoxy smolo, galvaniziranje, struženje...



Prelomno leto za podjetje je bilo tudi leto 1992, ko smo zaradi osamosvojitve Slovenije izgubili jugoslovanski trg in velikega kupca Crveno zastavo. Takrat je bila v krizi celotna Iskra Avtoelektrika, katere vodstvo je izločilo Bovško podjetje, da bi se vsako posebej lažje borilo za preživetje na trgu in ga registriralo kot samostojno pravno osebo s skrajšanim imenom ISKRA Bovec d.o.o. Tega leta je naše kompetence prepoznala svetovna multinacionalka - podjetje Robert Bosch, s katerim smo začeli sodelovanje na komponentah za vžigalne tuljave. Sodelovanje smo hitro širili na proizvodnjo vžigalnih tuljav pod blagovno znamko BOSCH made in Slovenia.

Kljub dobremu programu je podjetje leta 2007 zašlo v interno krizo, ter beležilo negativen poslovni rezultat, kar je bil razlog za menjavo vodstva in sanacijo podjetja. Že prvi ukrepi v letu 2008 so dajali rezultate, a nas je nastala globalna depresija v letu 2008 ponovno potisnila v rdeče številke. Kriza najpogosteje pomeni težave, a je tudi priložnost, katero smo takrat znali izkoristiti. Zajahali smo pozitivni val, kateri nas iz leta v leto pelje k boljšim rezultatom podjetja. Mejniki podjetja je bilo tudi leto 2012, ko smo na zahtevo Audi-ja podrli stare neustrezne prostore skladišč in zgradili nove prostore po zahtevah avtomobilske industrije namenjene skladišču in proizvodnji v izmeri 2.000 kvadratnih metrov. Isto leto si bomo zapomnili tudi po tem, da smo dosegli rekord prodaje, katerega bomo presegli šele v letošnjem letu, in po preimenovanju podjetja v LETRIKA Bovec d.o.o. Četrto ime podjetja smo dobili v letu 2014, ko je skupino Letrika kupilo nemško podjetje MAHLE. Od takrat nosimo ime MAHLE Letrika Bovec d.o.o.



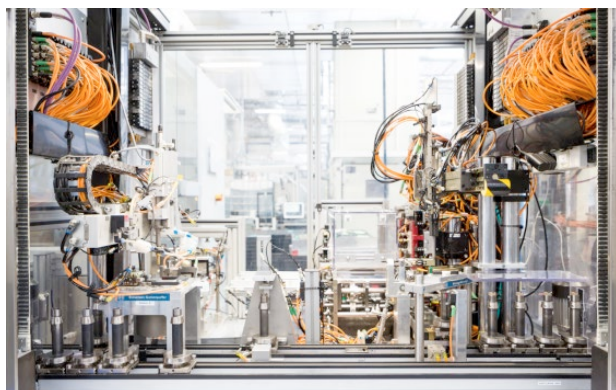
Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so njihovi najpomembnejši procesi?

Če govorimo o ključnih procesih v podjetju, bi težko postavil pravo zaporedje procesov po pomembnosti. Vprašanje me spominja na večno dilemo ali je bila prej kokoš ali jajce. Za podjetje kot je naše, katero posluje v avtomobilski industriji, je predpogoj za uspešno poslovanje obvladovanje standardov avtomobilske industrije. Podjetje je že leta 1990 prejelo certifikat ISO 9000, kasneje smo temu dodali še okoljski standard ISO 14.001, standard ravnanja z ljudmi ISO OHSAS 18.001 in avtomobilski standard ISO TS 16.949, letos pa najnovejšo izvedenko avtomobilskega standarda IATF 16.949. Brez obvladovanja znanj s področja kakovosti v avtomobilski industriji ne bi mogli sodelovati s kupci, s katerimi sedaj sodelujemo. Ti standardi so pogoj, da smo lahko kandidirali za projekte in tako dobili zadosten prodajni obseg. Prav tako so enako pomembni drugi standardi ali orodja v avtomobilski industriji, kot so orodja projektnega vodenja, orodja obvladovanja in spremljanja proizvodnih procesov, vzdrževanja... Vsa ta orodja so pomembna za obvladovanje procesov znotraj proizvodnje. Posebno poglavje je razvoj zaposlenih in sicer od izbire, usposabljanja do kreiranja ekipe. Le dobra harmonizirana ekipa je zagotovilo, da bo množica procesov in orodij zaživela tako, da bo potrebno minimalno dnevno poseganje v delovanje procesov v podjetju.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?

Planiranje, organiziranje, koordiniranje in nadziranje so gotovo osnovne naloge dobrega managerja. Vse to poteka tako na strateškem, letnem, mesečnem in dnevnem nivoju. Odgovor na vprašanje zaporedja oz. pomembnosti posameznih procesov v podjetju je v rokah dobrega managerja, kateri mora istočasno spremljati in koordinirati vse procese v podjetju, iskati prednost in šibkosti ter slednje reševati z dodajanjem znanj - izobraževanjem zaposlenih ali pa s kadrovskimi okrepitvami oz. zamenjavami. V podjetju imamo vedno močnejše in šibkejša ali če hočete, najšibkejša člene s katerimi se je potrebno

soočati. V avtomobilski industriji, verjetno tudi drugod, obstaja orodje SFM ali shop floor management, s katerim se na dnevnem nivoju zaposleni na različnih nivojih upravljanja soočajo z rezultati, uspehi in težavami preteklega dne in izzivi tekočega ter naslednjega dne. Namen preglednih sestankov je, da podporne ekipe osnovnemu procesu tekoče rešujejo dnevne izzive, s pregledom realizacije kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev. Če obvladujemo dnevne izzive z minimalnimi naporji, potem tudi uspeh oz. rezultat ne bo izostal. V kolikor pa so napori (stroški) potrebni za delovanje osnovne funkcije podjetja visoki, posledice le tega čutimo tudi pri poslovanju podjetja. V ta namen imamo v podjetju osnovne kazalnike, kateri nam sproti kažejo morebitne odklone, na katere se je potrebno osredotočiti pri vodenju podjetja. V podjetju potekajo vodstveni pregledi, kjer se primerjajo kazalniki tekočega poslovanja z zastavljenimi cilji podjetja in služb znotraj podjetja. V primeru odstopanj odgovorni sprejmejo plan ukrepov v katerem predvidijo kdo, kako in do kdaj bo izboljšal stanje na področju, katerega je kazalnik izpostavil kot nezadostno.



Opis povezanosti (upravljalvske, poslovno-razvojne in organizacijske) podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o. z matično družbo oz. skupino MAHLE.

MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je s 1. aprilom 2014 postalo del velike družine MAHLE oz. njene eksperimentalne divizije BX znotraj poslovne enote BU2. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je po uspešnosti znotraj nove divizije po marsikaterem kazalniku med najuspešnejšimi lokacijami v diviziji. Prav ta sorazmerna uspešnost in hkrati omejen potencial, temelječ na geografsko pogojenih omejitvah, je razlog, da se vodstvo MAHLE BX ni prioritarno posvečalo naši lokaciji, saj je dajalo prednost najslabšim v smislu sanacije lokacij in najbolj perspektivnim - velikim igralcem znotraj divizije. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. ni ne eno ne drugo,

zato se novi lastnik poslovanju podjetja ni posebej posvečal. Ne glede na to, so na novo vzpostavljena pravila igre veljala za vse, tudi za MAHLE Letrika Bovec d.o.o. Skupaj smo postavili cilje za lokacijo, kazalnike za spremljanje uspešnosti, prilagodili organiziranost lokacije MAHLE standardom in iskali strateško usmeritev ter poslovno razvojno smer našega podjetja. Prvi nosilci sprememb, prvi doprinosi k spremembi razvojne poti podjetja, se bodo pokazali v naslednjem letu, ko bomo začeli z implementacijo prvih MAHLE programov na lokaciji v Bovcu.



Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška struktura, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ali morda kaj drugega?

V turbulentnih časih od zadnje globalne krize pa do danes je bilo glavno vodilo in cilj podjetja, katero je neobičajno močno vpeto v kraj in od katerega je lokalna skupnost močno odvisna, preživetje. Podjetje zagotavlja 340 delovnih mest v občini z 1.200 delovno aktivnimi prebivalci. V občini so v obdobju zadnjih nekaj let poleg gospodarske krize občutili tudi interno turistično krizo po propadu smučišča na Kaninu. Kljub načelni turistični usmeritvi občine, je slednja pretežno odvisna od industrije. V takšni situaciji si napak pri vodenju podjetja praktično nismo smeli privoščiti. Prav odgovornost do zaposlenih in lokalne skupnosti je bila zame največje breme in vodilo pri iskanju rešitev za bodočnost podjetja. Zato so bili naši koraki na poti sanacije hitri, majhni, močno premišljeni, a pogumni in brez velikih tveganj. Mislim, da so to čutili tudi naši največji kupci in so del bremen prevzeli nase ter v obojestranskem interesu skupaj z nami našli skupne točke, katere so nas

vodile k uspešni sanaciji podjetja. S trdim delom in vzporednim delovanjem na vseh področjih (iskanjem novih prodajnih projektov, virov financiranja le teh, vlaganjem v infrastrukturno posodobitev in dograditev le te, izboljševanjem in posodabljanje poslovnih procesov, kreiranju nove organiziranosti in delu z ljudmi) smo iz leta v leto dosegali boljše rezultate. Letos na primer, smo poleg ugodnih kazalcev poslovanja dosegli rekordno prodajo, rekordno število zaposlenih in iz kreditojemalca postali kreditodajalec viškov likvidnostnih sredstev za obdobje pred novim investicijskim ciklom.



Podjetje je trdno kot še nikoli do sedaj. Čas je za pisanje nove vizije in nove strategije podjetja. Glede na novo lastniško strukturo, le to ni več prepuščeno samo zaposlenim podjetja v Bovcu, saj se moramo kot del velike skupine prilagajati viziji in strategiji našega lastnika. Prav v tem obdobju se podjetju določajo novo poslanstvo v skupini MAHLE in novi programi, kateri bodo zmanjšali odvisnost od največjega kupca in od „bencinskega“ programa. Podjetje se je ves čas krize, ko je bilo v krču, ukvarjalo s primarnim ciljem, kako doseči zastavljene kazalce poslovanja, hkrati pa je vzporedno razvilo usklajeno vodstveno ekipo, katere timsko delo ni le enkratni cilj, temveč vsakdanji način dela.



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

Vizijo vseskozi razumemo kot cilj, kam bi radi prišli, kakšni bi radi bili, kakšno je naše poslanstvo v tem okolju in času. V bližnji preteklosti je bil naš cilj postati stabilno podporno podjetje najuspešnejšim vodilnim svetovnim podjetjem v avtomobilski industriji. Naš cilj je bil tudi postopno prehajanje oz. sledenje nosilcem transformacije avtomobilizma temelječega na fosilnih energentih na e-mobilnost. Nikoli si nismo delali utvar, da bomo kreirali bodočnost v avtomobilski industriji. Preprosto smo si zgolj želeli biti zraven tistih, ki so za to poklicani, ter z našim tehnološkim znanjem in izkušnjami podpirati naše kupce - poslovne partnerje kreatorje najsodobnejših avtomobilskih trendov. Kot člani velike skupine MAHLE, našo vizijo počasi prilagajamo viziji skupine oz. postajamo podporno podjetje novim projektom znotraj skupine.

Intelektualna lastnina postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja. Kako ravnate z njo?

Kot podporno podjetje večjim sistemom v avtomobilski industriji, kateri predvsem ponujamo našo tehnologijo in izdelke narejene po načrtih kupcev, posedujemo intelektualno lastnino in se zanašamo oz. verjamemo, da so rešitve predpisane s strani naših kupcev takšne, da v celoti spoštujejo najnovejšo mednarodno regulativo s področja intelektualne lastnine. V kolikor pa prihaja do dvomov v primerih, ko ponujamo našim kupcem naše lastne rešitve, le te preverjamo v razvojni službi skupine MAHLE. Nobenega dvoma ni, da je intelektualno lastnino, s katero se srečujemo pri vsakdanje delu znotraj procesov v podjetju pri reševanju tehnoloških problemov, potrebno dosledno spoštovati. To je stališče vodstva našega podjetja, kot celotne skupine.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetja. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura oz. lastniki izven Slovenije pomenijo drugačno odzivanje na krizo?

Gospodarska kriza je bila „naravna nesreča“ katere si nihče ni želel, hkrati pa je neusmiljena življenjska učiteljica, katera ne tolerira nedoslednosti

na zastavljeni poti sanacije. Nisem prepričan, da bi bil pripravljen še enkrat prevzeti takšen izziv in iti še enkrat po isti poti, hkrati pa velja tisti rek, da kogar kača piči se naslednjič za srečanje z njo bistveno bolje pripravi. Naše podjetje bi bilo sedaj v primeru ponovitve krize iz leta 2008 bistveno manj ranljivo, saj je v zadnjem obdobju ustvarilo veliko akumulacijo sredstev. Kljub temu pa bi bilo potrebno pripraviti načrt za soočenje s krizo. Ne smemo pozabiti, da je kriza tudi priložnost, na katero je potrebno biti pripravljen in jo kar najbolje izkoristiti za nov odskok in novo rast. Za razliko od predhodne krize, ko nam naši lastniki niso bili niti v pomoč niti v breme, saj so se po svojih najboljših močeh tudi oni borili s krizo, imamo sedaj za lastnika stabilno mednarodno korporacijo, znotraj katere bi se gotovo počutili kot v varnem objemu velikega brata.



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

MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je majhen pravni subjekt v Republiki Sloveniji, a hkrati velikan v našem lokalnem okolju. Za vse, tako velike kot male gospodarske subjekte, v boju za preživetje velja preprosta podjetniška logika. V kolikor pa podjetje zasleduje višje cilje, mora poleg obvladovanja poslovnih procesov, vključevati tudi najsodobnejša orodja podjetništva. Odgovornost do lastnikov, lokalne skupnosti kjer podjetje deluje in do zaposlenih je tista sila, ki nas žene, da vodimo podjetje previdno in odgovorno k vedno višjim ciljem. Tako bi se morali obnašati tudi država, državni organi, banke in drugi pravni subjekti. No, res je, da se nekateri zavedajo svoje nesmrtnosti oz. „širše družbene koristi“, zato se jim ni potrebno v krizi boriti na enak način kot tistim, kateri so v širši družbeni skupnosti pogrešljivi.