

Pogovor z Boštjanom Furlanom, Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.

Vojko Toman

e-pošta: info@d-sam.si

Uvod

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 Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki je od leta 1997 del mednarodnega koncerna HELLA. V podjetju, ki je eno največjih slovenskih izvoznikov, razvijajo in izdelujejo visokokakovostne izdelke svetlobne opreme za avtomobile, kot so žarometi, meglenke, dnevne luči ter eno in več funkcijske svetilke. V Ljubljani je kompetenčni center za razvoj t.i. malih svetil, kamor spadajo meglenke ter eno in več funkcijske svetilke (smerni kazalci, dodatne zavorne stop svetilke, tablične svetilke), za cel svet. Podjetje ima 1444 zaposlenih, ustvari 298 milijonov € prihodkov od prodaje in ima 6,6 milijonov € čistega poslovnega izida. O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali direktorja tovarne Boštjana Furlana.

Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., njegovem poslovanju in organizaciji?

- 1921 Ustanovitev podjetja Saturnus - proizvodnja pločevinaste embalaže
- 1948 Začetek proizvodnje svetlobne opreme - žaromet za vojaško vozilo TAM Pionir
- 1965 Prvi izvoz žarometov v VW - žaromet VW Hrošč

- 1971/74 Prvi poslovni kontakti s Hella Lippstadt - žaromet VW Golf 1, VW Hrošč
- 1988 Začetek razvoja proizvodov s pomočjo CAD/CAM/CAE tehnologije
- 1990 Začetek proizvodnje žarometov iz plastičnih mas
- 1997 Končan postopek privatizacije - Hella postane 52 % lastnik Saturnusa
- 2004 Hella Lippstadt dokapitalizira manjkajoč lastniški delež - postane 100 % lastnik
- 2010 Uvedena popolnoma robotizirana montažna linija za proizvodnjo žarometov
- 2011 Obeležitev 90-letnice obstoja podjetja Saturnus
- 2011 Lasten razvoj elektronskih elementov za proizvodnjo LED tehnologije
- 2012 Razvojni kompetenčni center za razvoj t.i. "Small lamps" Hella Word wide
- 2014 Začetek proizvodnje t.i. Full LED žarometa (Porsche Cayenne, Lamborghini)



Če bi morali predstaviti podjetje z vidika nekaterih ključnih procesov, npr. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih, kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili?

Omejiti oziroma komentirati poslovanje podjetja in ob tem izpostaviti dva ključna procesa kot sta tehnologija in proizvodnja bi bilo napačno. Ključni

O podjetju oz. skupini HELLA



Technology with Vision

HELLA Group

HELLA je globalno in neodvisno družinsko podjetje z več kot 32.000 zaposlenimi na 100 lokacijah v več kot 35 državah. Skupina razvija in proizvaja svetlobne in elektronske komponente ter sisteme za avtomobilsko industrijo. Ima tudi eno največjih trgovskih organizacij za avtomobilске dele, dodatno opremo, diagnostiko in servisne storitve v Evropi. HELLA razvija proizvode za posebna vozila in za popolnoma neodvisno uporabo kot so sistemi ulične ali industrijske razsvetljave. Skupaj s partnerji (podjetji v skupni lasti) izdeluje celotne module za vozila, sisteme klimatizacije in električne sisteme za vozila. Z več kot 6.000 zaposlenimi v raziskovalnih in razvojnih oddelkih je HELLA eden najpomembnejših nosilcev inoviranja na tržišču. Poleg tega je HELLA s prodajo v višini 5,8 milijarde € v poslovnem letu 2014/2015 eden izmed 40 največjih dobaviteljev avtomobilске opreme na svetu in eno izmed 100 največjih nemških proizvodnih podjetij.

procesi uspešnega poslovanja podjetja so vsi procesi, ki ustvarjajo dodano vrednost tako s posrednim kot tudi neposrednim vplivom na poslovni rezultat. Pomembno je razumevanje povezanosti ter soodvisnosti procesov in temu posvečamo največjo pozornost.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije manage-

menta, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) ter kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij na primeru vašega podjetja?

Planiranje poslovanja je ključnega pomena za podjetje in se odvija na vseh ravneh organizacije (planiranje od zgoraj navzdol). Od planiranja prodaje, stroškov, števila kadrov, nabave materialov, števila novih projektov do dnevnega, izmenskega planiranja in organiziranja proizvodnje. Planiranje se začne pri t.i. oblikovanju strategije za podjetje, kar ni nič drugega kot planiranje poslovanja za naslednjih 3-5 let. To je osnova, ki jo nato zožimo na letno, mesečno in tedensko planiranje. Kontrola poslovanja pa se seveda izvaja v obratnem vrstnem redu, od dnevne do tedenske, letne itn. Kontrola poslovanja je osnova za kakršnekoli organizacijske, procesne ali celo strateške preusmeritve podjetja.

V kolikor sta plan in kontrola poslovanja zelo racionalen del nekega podjetja, ki je sorazmerno enostaven, pa je z vodenjem, motiviranjem in komunikacijo popolnoma drugačna zgodba. Gre za vsakodnevni proces, ki je tako kot plan in kontrola ključnega pomena za uspeh nekega podjetja. Organizirane delavnice na temo vodenja kadrov, motivacija in odprt pogovor s sodelavci je osnova pri ustvarjanju t.i. zdrave organizacije in je nujnega pomena za vsako podjetje.

Matično podjetje ima ključno vlogo pri strategiji oziroma dologoročnemu planiranju podjetja. Za razvoj, optimizacijo procesov in izvedbene aktivnosti pa skrbi lokalno, domače vodstvo. V primeru, da znotraj koncerna v podjetju izvajamo določene procese najboljše, najbolj optimalno, učinkovito ipd., pa za vpeljavo le-teh v ostalih sestrskih podjetjih poskrbimo mi. Govorimo res o povezanosti ne samo z matičnim podjetjem, temveč tudi z ostalimi sestrskimi podjetji, kjer nenehno izmenjujemo dobre prakse.

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

Vsako uspešno podjetje mora poleg vizije in strategije imeti tudi jasno definirane cilje, tedenske, mesečne, letne. Enakega pomena so tudi jasno zapisane vloge in odgovornosti - na tem področju

O Boštjanu Furlanu



Boštjan Furlan je karierno pot v podjetju začel leta 1997 kot konstrukter izdelkov. Po pretečenem preizkusnem obdobju je bil za potrebe Fiata poslan v Torino kot zagonski inženir, ki spremlja kakovost oziroma skladnost izdelka na proizvodnji liniji pri kupcu. Po uspešnem zagonu projekta so se pojavile potrebe na razvojnem področju in po treh letih se je vrnil v Slovenijo. Takrat so ustanovili programski center športnih vozil, katerega namen je bil razvoj svetlobne opreme za prestižne kupce kot so Lamborghini, Ferrari, Maserati. To je bil moment, ko se je prvič spoznal s projektnim vodenjem. Po več letih vodenja različnih oddelkov je bilo ključno leto 2012, ko je prevzel funkcijo vodje programskega centra za določen segment kupcev v matičnem podjetju v Nemčiji. Po dveh letih je bil zopet čas za vrnitev v Slovenijo in takrat je prevzel vodenje tovarne. Hella Saturnus Slovenija, d. o. o. stremi k znanju tako v razvoju visoko tehnoloških izdelkov kot tudi procesov in hkrati k močno fleksibilni organizaciji, katera se brez velikih težav odziva na dinamiko avtomobilskega trga.

imamo še kar nekaj dela. Kljub jasno zapisani viziji, strategiji in cilji, pa podjetje ne more biti uspešno brez uspešnega kadra. Od vodstva do zadnjega



zaposlenega, vsi skupaj prispevamo k uspešnosti podjetja, pri čemer pa je motivacija ključnega pomena. Od izvajanja klasičnih šolanj na temo timskega dela, obvladovanja časa in obvladovanja tveganj, pa izvajamo tudi projekte, ki niso ciljno usmerjeni le na neko določeno funkcijo, temveč na izboljšanje komunikacije in kooperativnosti v celotnem podjetju oz. na ravni celotnega podjetja.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben 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?

Vizija nekega podjetja je pomembna, vendar nemalokrat slišimo za podjetja z visokotečimi vizijami, ki pa jih čez nekaj let ni več na gospodarskem zemljevidu. Vizija je nujno potrebna oz. začetni, ključni faktor podjetja z izjemno sporočilno močjo, tako za javnost kot tudi za zaposlene. Vendar pa smo z odlično vizijo opravili le del domače naloge. Osebnostno se bolj posvečam temu, kako vizijo izpolniti ter poti, po kateri mora podjetje iti, da sledi viziji, torej strategiji in ciljem.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetju. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram?

Spremembe so večplastne. Od intenzivnih optimizacij procesov v proizvodnji, sprememb proizvodnih programov (na podlagi strategije) do nenehnega vlaganja v nove kadre, specializirane za LED tehnologijo, elektronske sisteme itn., tako na samem področju razvoja izdelkov, kot tudi proizvodnje končnih izdelkov.

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

Naredite domačo nalogo. Od jasne, sporočilne vizije, do strategije in definicije ciljev, ki vas bodo pripeljali do uspeha. Bodite fleksibilni in se odzivajte na spremembe na trgu. Ne skoparite z znanjem na vseh nivojih organizacije, imejte jasne, točno določene odgovornosti. Ne pozabite na vzdrževanje kulture v vaših organizacijah, pogovarjajte se z zaposlenimi. Bodite dosledni pri spremljanju vaših ciljev, tudi tedenskih in dnevnih.