

# ZAGON

Glasilo skupine Iskra Avtoelektrika, Šempeter pri Gorici, št.7/2008

**Intervju z Ivanom Lisjakom**

**Nadaljnji koraki pri uvajanju vitke proizvodnje**

**Pet let rasti Iskre AE Komponente**

**Splošni model razvoja**

Julij 2008



**Iskra**

Skupina Iskra Avtoelektrika

**Izdajatelj**

*Iskra Avtoelektrika, d.d.*

**UREDNIŠKI ODBOR****Glavni urednik**

*Erik Panjtar*

**Člani uredniškega odbora**

*Vojko Fon*

*Tanja Krapež*

*Alenka Kravos*

*Vojko Križman*

*Mira Lah*

**Fotografija na naslovnici**

*Miran Polanc*

**»Krmilje«**

**Prelom, grafična priprava**

*Advertus, d.o.o.*

**Koncept in oblikovanje**

*Advertus, d.o.o.*

**Lektoriranje**

*Iskra Avtoelektrika d.d.*

**Naslov uredništva**

*Iskra Avtoelektrika, d.d.*

*Polje 15*

*5290 Šempeter pri Gorici*

*05 / 3393-346*

*irena.zgavc@iskra-ae.com*

**Naklada**

*1700 izvodov*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Uvodnik</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Vitka proizvodnja</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Izkušnje Iskre do Brasil z uvajanjem vitke proizvodnje</b> | <b>6</b>  |
| <b>Intervju z Ivanom Lisjakom</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>Posledice neurja</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>Presoje več standardov</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>Udeležba delavcev pri dobičku</b>                          | <b>11</b> |
| <b>Uspešno opravili poklicno maturo</b>                       | <b>11</b> |
| <b>Splošni model razvoja</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>Pet let rasti Iskre AE Komponente</b>                      | <b>14</b> |
| <b>Intervju z Andrejem Trampušem</b>                          | <b>16</b> |
| <b>Ljudje</b>   | <b>18</b> |
| <b>Nasmejmo se</b>  | <b>19</b> |

# INOVATIVNOST



*Strateška namera Iske Avtoelektrike je z inovativnostjo, globalizacijo in odličnostjo ter s kompetentnimi ljudmi, učinkovitimi procesi in informacijsko podporo ustvarjati dolgoročno dobičkonosno rast, trajnostni razvoj in zadovoljstvo vseh deležnikov. Vsakoletne inovacijske konference pomembno prispevajo k zavedanju zaposlenih, da so stalne inovacije proizvodov, procesov in poslovnega modela zagotovilo za globalno konkurenčnost, rast dodane vrednosti ter plač.*

*Raziskovalno-razvojna dejavnost omogoča, da je Iskra Avtoelektrika inovativna, okolju prijazna skupina, ki globalno sooblikuje trajnostni razvoj in sodobne razvojne smeri na programih avtoelektrike, mehatronike ter električnih pogonskih sistemov in generatorjev za električna in hibridna vozila ter plovila. Poudarjamo pomen razvoja partnerstev s kupci in dobavitelji ter z izobraževalnimi in znanstveno-izobraževalnimi institucijami, zato intenzivno izvajamo proces globalizacije tudi raziskovalno-razvojne dejavnosti.*

*Delež elektronike v industriji prevoznih in transportnih sredstev, kjer prednostno deluje Iskra Avtoelektrika, strmo narašča, zato želimo predvsem povečevati inovacijske sposobnosti družbe prav na področju elektronike za avtomobilske mehatronske sisteme ter generatorje in električne pogonske sisteme za električna in hibridna vozila ter plovila. Razvojni dobavitelji industriji prevoznih in transportnih sredstev so namreč lahko le tisti, ki ponujajo s pomočjo elektronike povezljive sistemske rešitve za posamezne funkcije. Povečevanje dodane vrednosti pa je možno predvsem na tistih področjih, kjer si bomo zagotovili položaj razvojnega dobavitelja.*

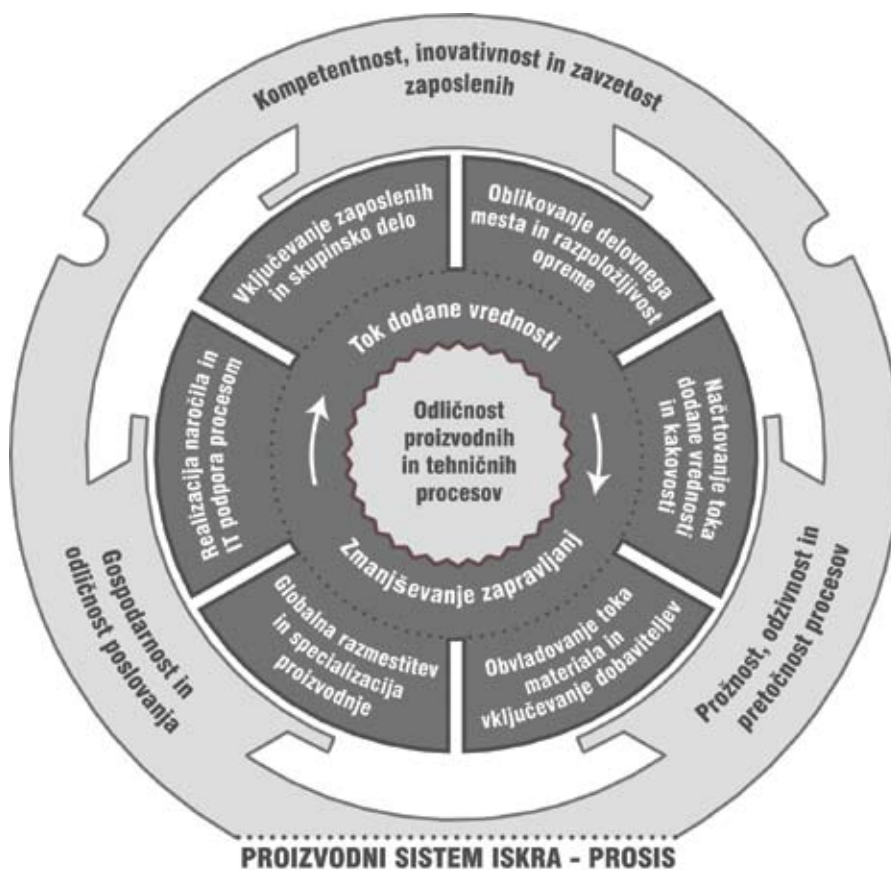
*Letošnja Inovacijska konferenca bo zato posvečena vprašanju kako skrajšati čase vstopa na trg z novimi inovativnimi proizvodi s pomočjo PLM sistema ter izzivom inovacij v globalnem okolju.*

*Inovacijsko sposobnost Iskre Avtoelektrike želimo povečati tudi s pomočjo sofinanciranja razvojno raziskovalne infrastrukture in ključnih razvojnih projektov, kot so: In-Prime (cilj je gradnja razvojno tehnološkega centra za električne generatorje, električne in hibridne pogonske sisteme ter elektroniko), MESIA (razvoj mobilnega vira električne energije z integracijo alternativnih virov energije) ter HEAD (razvoj pogonskega sistema za električna hibridna vozila ter plovila).*

**Robert Žerjal**  
direktor Inštituta za električne rotacijske sisteme

# TUDI Z ZUNANJIMI SVETOVALCI DO VITKE PROIZVODNJE

Proizvodni sistem Iskra Avtoelektrika (s kratico PROSIS) je »vitek in fleksibilen proizvodni sistem skupine Iskra Avtoelektrika, ki opredeljuje celoto medsebojno povezanih načel, metod in procesov, na osnovi katerih se kompetentni in opolnomočeni ljudje stalno učijo, usposablajo in varno skupaj delajo, s ciljem proizvajati in dobavljati proizvode, ki konsistentno presegajo pričakovanja kupcev v kakovosti, ceni in dobavnem roku«. Omenjena definicija, ki je bila prvič podana že na lanskoletni Proizvodni konferenci, opredeljuje temelje Iskrinega proizvodnega sistema, obenem pa v zadnjih dveh letih usmerja vse naše aktivnosti pri njegovem razvoju in prenosu v vsakodnevno prakso.



PROSIS je osredotočen na ustvarjanje čim večjega **toka dodane vrednosti** skozi celoten proces razvoja in izdelave izdelka s ciljem zagotoviti proizvodni proces, ki je prilagojen zahtevam kupca oziroma odjemalca, obenem pa konsistentno zadovoljuje trajno potrebo po zmanjšanju stroškov na osnovi povečevanja produktivnosti in **odpravljanja vseh vrst zapravljanj** (vseh tistih aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti). Sestavlja ga šest

osnovnih, medsebojno odvisnih elementov, ki pokrivajo celotno proizvodno-tehnično področje od načrtovanja in razvoja procesa do redne proizvodnje ter kasnejših nenehnih izboljšav. Ti osnovni elementi tvorijo hrbtnico oziroma jedro PROSIS, podajajo pa skupen pristopov, metod, orodij, kakor tudi celotnih procesov, v okviru katerih je združeno in sistemizirano vse znanje in izkušnje skupine Iskra Avtoelektrika na proizvodno-teh-

ničnem področju ter obogateno s številnimi prijemi **filozofije vitke proizvodnje**. Temeljni cilj PROSIS je doseči odličnost proizvodnih in tehničnih procesov, ki lahko skupini zagotovi odločujočo ubranljivo konkurenčno prednost in s tem tudi njen nadaljnji razvoj.

## Primerna izvedba

Kot navedeno, PROSIS temelji na široki uporabi načelih vitke proizvodnje s tem,

da mora poiskati proizvodnemu programu, poslovnemu okolju in organizacijski kulturi Iskre Avtoelektrike primerno izvedbo. Ne smemo namreč pozabiti, da vitka proizvodnja izvira iz Japonske, katere kultura in delovne navade se, predvsem kar zadeva delo v skupinah, bistveno razlikujejo od naših. Neupoštevanje navedenega dejstva skoraj zagotovo vodi v popoln neuspeh. Zato smo se odločili, da bomo aktivnosti izvajali tako, da bomo posamezne koncepte in orodja vitke proizvodnje najprej preskusili v praksi, in sicer z izvedbo tako imenovanih pod-projektov PROSIS, ter jih šele nato vključili v naš proizvodni sistem.

## Vključevanje zaposlenih in skupinsko delo

Prvi pod-projekt smo izvedli že lansko leto v okviru projekta PROSIS 2 v SPE Mehatronika, na njegovi osnovi pa je bil razviti eden izmed osnovnih elementov PROSIS, in sicer »Vključevanje zaposlenih in skupinsko delo«. Izbira ni bila naključna, saj je omenjeni element osnova vsem ostalim elementom oziroma predstavlja predpogoj za uspešno uvajanje vseh ostalih, veliko bolj poznanih konceptov in orodij vitke proizvodnje, kot so na primer vlečni princip (JIT) na osnovi kanban sistema krmiljenja proizvodnje, tehnika balansiranja in glajenja proizvodnje (ang. production leveling & smoothing) ali celovito proizvodno vzdrževanje (TPM). Temeljni in obenem najvažnejši element vitke proizvodnje niso namreč njeni koncepti in orodja, temveč ljudje ter način in globina sodelovanja med njimi.

## Začne se v proizvodnji

Še več, uvajanje vitke proizvodnje (in s tem tudi PROSIS) se mora začeti v proizvodnji (jap. gemba), ki mora obenem postati tudi center, ki usmerja vse ostale aktivnosti. Proizvodnja je namreč kraj, kjer se doda največ vrednosti, ker se porablja največ prvin proizvodnega procesa, kjer obstaja veliko praktičnega znanja in izkušen, kjer se nenehno pojavljajo problemi in kjer je možno na osnovi skupinskega dela najti tudi najboljše rešitve za njihovo odpravo oziroma omejitev.

## Širjenje ODS v ostale SPE

Namen elementa »Vključevanje ljudi in sku-

pinsko delo« je določiti proces zagotavljanja primerne organizacijske strukture, ki podpira skupno delo zaposlenih za reševanje problemov in obvladovanje sprememb. Cilj je ustvariti kreativno okolje, v katerem ima vsakdo **priložnost**, da prispeva in se odlikuje. Vsi ljudje znotraj organizacije morajo delovati kot tim za nenehno izboljševanje in doseganje skupnih ciljev. Kot podlago, ki omogoča izvajanje navedenega, smo v Iskri Avtoelektrike določili tako imenovane **osnovne delovne skupine** (ODS). ODS so majhne, lokacijsko bližnje skupine zaposlenih (na primer montažna linija), ki delijo določene delovne aktivnosti in aktivnosti nenehnih izboljšav, usmerjene v doseganje skupnih ciljev. Pooblaščenec so za odločanje o večini rutinskih del, razvijanje in podpiranje standardiziranega dela, soodločanje o ciljih ter uvajanje nenehnih izboljšav z namenom povečevanja zadovoljstva kupca/odjemalca. ODS vsebinsko nadgrajujejo obstoječe osnovne delovne enote (ODE) v smislu večjega vključevanja in pooblaščenja vseh zaposlenih, obenem pa predstavljajo »odskočno desko« za uvajanje ostalih načel in principov vitke proizvodnje in PROSIS. Zaradi te njihove vloge in pomembnosti ODS v letošnjem letu že širimo tudi na ostale SPE.

## Zunanji sodelavci

V okviru projekta PROSIS 2 so se, poleg predhodno navedenega, začeli izvajati tudi drugi pod-projekti, ki so bili oblikovani okrog ostalih glavnih elementov PROSIS (uvajanje metode hitre menjave orodij - SMED v SPE Sestavni deli in orodja, uvajanje vlečnega principa na osnovi kanban sistema v Programu zaganjalnikov ter uvajanje sistema spremljanja podatkov iz proizvodnje - MES). Projektni tim je tokom izvajanja projekta PROSIS 2 ugotovil, da bo pri uvajanju določenih, najzahtevnejših elementov vitke proizvodnje, kot je na primer vlečni princip, potreboval tudi pomoč zunanjih svetovalcev, ki imajo potrebno znanje in predvsem izkušnje iz prakse. V ta namen je bila med tremi kontaktiranimi svetovalnimi družbami izbrana SPS Management Consultants GmbH iz Nemčije, ki razpolaga tudi s sodelavci iz Japonske industrije.

Z zunanjimi svetovalci sodelujemo že od letošnjega februarja, ko smo izpeljali prvo od

desetih štiridnevni delavnic. Delavnice so celodnevne, začnejo se s kratkim, skupnim jutranjim sestankom, nadaljujejo z delom v manjših delovnih skupinah na izbranih tematikah ter zaključijo s poročanjem delovnih skupin o opravljenem delu in rezultatih. Ključnega pomena je, da delo skupin poteka v sami proizvodnji gemba, da so v delavnice v največji možni meri vključeni vsi delavci iz proizvodnje ter da skupina v praksi preskusi kar največ idej.

## Učinek učenja za celotno družbo

Zaradi lažje organizacije in spremljanja poteka in rezultatov sodelovanja je bil imenovan projekt SPS-PROSIS, katerega člani smo sodelavci iz SPE AEL, SPE SED ter Direkcije tehnike. V okviru projekta so bila v proizvodnji določena tri tako imenovana **mesta za usposabljanje PROSIS** (ang. model areas), in sicer: linija montaže zaganjalnikov AZE/AZF-TR oziroma VZ-1 v SPE AEL ter liniji hladnega kovanja in okrova v SPE SED. Že ime pove, da je osnovni namen mest za usposabljanje pokazati oziroma dokazati potencial posameznih elementov in orodij novega proizvodnega sistema, temelječega na majhnih serijah, veliki variabilnosti proizvodnega programa ter visoki stopnji kakovosti procesov. Na ta način hočemo na omejenem obsegu proizvodnje doseči vidne spremembe v smeri zelenega stanja ter tako doseči učinek učenja za vodstvene in vodilne delavce, zaposlene ter za celotno družbo.

Cilji projekta SPS-PROSIS, ki so obenem tudi cilji sodelovanja z zunanjimi svetovalci, so zelo visoko zastavljeni, vendar ob podpori vseh udeleženi v projekt in zaposlenih na mestih za usposabljanje tudi uresničljivi.

V naslednjih številkah revije Zagon bomo podrobneje predstavili posamezne elemente in orodja vitke proizvodnje in PROSIS, kakor tudi delo in rezultate projekta SPS-PROSIS. Začeli bomo s predstavitvijo osnovnega elementa »Vključevanje zaposlenih in skupinsko delo« vključno z osnovnimi delovnimi skupinami (ODS) ter metodo 5S, ki je pravkar v fazi uvajanja na mestih za usposabljanje.

*Sebastijan Zorn*  
direktor direkcije tehnike

# UVAJANJE VITKE PROIZVODNJE V ISKRI DO BRASIL

**V prvem četrtletju letos se je Iskra do Brasil soočila z znatno rastjo obsega proizvodnje zaganjalnikov. Januarja smo namreč izdelali 350 enot, aprila pa že 2300. Ta preobrat in pričakovana rast naročil do leta 2010 je zahtevala natančnejši nadzor obsega stroškov in zmogljivosti proizvodnje kot tudi najboljši načrt stroškov, ki lahko v proizvodnji nastanejo.**

V podjetju smo tako januarja letos začeli uvajati prvo stopnjo vitke proizvodnje, pri kateri smo se osredotočili na uravnoteženje časa operacij in na zagotavljanje nepretrganega toka proizvodnje. Po projektnem planu bomo projekt zaključili septembra 2009.

Projekt prinaša v podjetje novo filozofijo in kulturo ter podira stare dogme. Že v fazi zagona proizvodnje nismo uvedli sedečih delovnih mest. V okviru tehnologije, ki smo jo prenesli iz matičnega podjetja, so montažni delavci krožili na polovici montažnega traku. Na liniji sta delali dve skupini zaposlenih (skupina na levi in na desni strani traku). Sedaj posegamo v montažo še bolj agresivno, saj linijske trakove urejamo v celice. Za izvedbo projekta je odgovoren vodja projekta. Kar se nam zdi pomembno, je to, da so v projekt vključeni vsi montažni delavci. Cilji projekta so ambiciozno zastavljeni, vendar verjamemo, da jih bomo dosegli.

## Ponazoritev projekta s praktičnim primerom

V Iskra do Brasil dandanes proizvajamo štiri kode zaganjalnikov AZE in tri AZF, kar dopušča zelo dobro standardizacijo operacij in časovno usklajevanje proizvodnje AZE in AZF družin. Proizvodna oprema za proizvodnjo zaganjalnikov je bila prvotno urejena v linijski obliki.

Kronološka analiza je podala sliko storilnosti, ki upošteva povprečno 8,8 delovne ure na dan in 13 odstotno neučinkovitost:

Reduktor: dva zaposlena, 375 enot na dan  
 Stator: dva zaposlena, 446 enot na dan  
 Montažna linija stran 1: dva zaposlena, 406 enot na dan

Montažna linija stran 2: dva zaposlena, 250 enot na dan  
 Barvanje in pakiranje: dva zaposlena, 1123 enot na dan

Časovne razlike med linijo reduktorja, statorja in montažno linijo stran 1, so v primerjavi z ozkim grlom, ki nastaja na montažni liniji stran 2, velike. Posledica takšne organizacije so bile:

- nekontrolirano nastajanje zalog med posameznimi operacijami zaradi neuskklajenih časovnih ciklov
- slabši izkoristek delovnega časa
- zaposleni so obvladali le eno do tri operacije, ki so jih ves čas opravljali
- težave so nastajale pri usklajevanju kapacitet in pričakovani kupcev
- prekinitve proizvodnje
- kazale so se potrebe po večjem proizvodnem prostoru

## Uvajanje konceptov vitke proizvodnje po korakih

Prvi korak je bilo izobraževanje. Začeli smo z daljšimi pogovori s predelavcem v proizvodnji in nato še z vodjema linij zaganjalnikov in alternatorjev o tem, zakaj in kako izvesti prve koncepte vitke proizvodnje v podjetju. Skupina je novi projekt sprejela in zelo hitro smo se začeli pogovarjati o tem, kako reorganizirati delo na montažnih linijah bolj v smeri vitke proizvodnje. Ključna je bila tudi predstavitev načrta celotni skupini sodelavcev. Vključevanje njihovega znanja in izmenjava izkušenj med vsemi sodelavci je vzpostavitev koncepta vitke proizvodnje olajšala in obogatila.

Strinjali smo se o ciljih, za katere si bomo

prizadevali na montažnih linijah reduktorja in statorja: ustvariti je potrebno neprekinjen potek proizvodnje, uravnotežiti čase operacij ter v prvi fazi projekta doseči prve rezultate s prestavitvijo obstoječe opreme in brez dodatnih investicij.

## Ustvarjanje tekočega toka proizvodnje in uravnoteženje cikla operacij

Na podlagi predhodne kronološke analize smo lahko določili, koliko časa je potrebno za dokončanje posameznega opravila v sklopu celotne operacije. Čas potreben za dokončanje določenih zaporedij operacij, ki si sledijo v celici, kjer delavec opravi celoten postopek, smo primerjali s časom, ki ga za opravilo potrebuje stroj.

Analizo smo opravili zato, da bi čim bolj organizirali zaporedje operacij v montažnih celicah statorja in reduktorja. Preuredili smo določena orodja in tako zmanjšali razdalje med operacijami. Delavec potrebuje nekaj časa, da se z ene operacije premakne na drugo. Stroj, razumljivo, za opravilo potrebuje veliko manj časa. Poleg tega organiziranje dela po celicah omogoča linearno povečanje ali zmanjšanje produktivnosti z dodajanjem ali odvzemanjem delavcev glede na doseganje dogovorjenih rokov.

## Prvi doseženi rezultati

Za ponazoritev lahko navedemo rezultate, ki smo jih dosegli z uvedbo proizvodnih celic:

- Celica Reduktor; po novem sestavimo reduktor in ga montiramo v prednji ležajni pokrov ter nanj privijemo še stikalo (prej sta ti operaciji bili del glavne montažne linije): dva zaposlena - 263 enot na dan. Produkti-

Spodnje fotografije prikazujejo prvotno ureditev proizvodne opreme za proizvodnjo zaganjalnikov v linijski obliki:



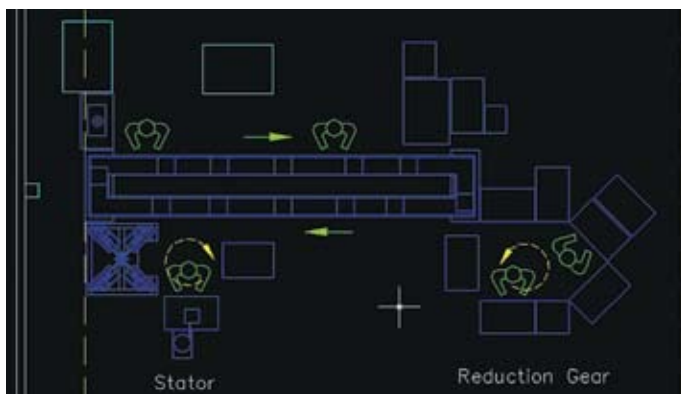
Linija reduktorja



Linija statorja



Montažna linija stran 1



Tloris preurejene linije (komora za končno barvanje ni predstavljena).



ASM linija stran 2

vnost lahko linearno povečamo z do štirimi delavci: en zaposlen - 132 enot na dan, štirje zaposleni - 528 enot na dan.

- Celica Stator: en zaposlen - 244 enot na dan. Produktivnost lahko linearno povečamo z do tremi zaposlenimi: en zaposlen - 244 enot na dan, trije zaposleni - 733 enot na dan.

Dodamo lahko, da je uvajanje celic resnično pripomoglo k nepretrganemu toku proizvodnje:

- Delavec opravlja več operacij: odgovoren je za vse operacije, od prve do zadnje.
- Glede na doseganje dogovorjenih rokov lahko linearno povečamo ali zmanjšamo produktivnost delavcev v montažni celici.
- Optimizirali smo izkoriščenost proizvodnih površin.
- Podsestav opravi samo eno pot - med operacijami ne nastajajo medfazne zaloge.
- Celica Reduktor - zaradi povečanja storilnosti smo stroške dela zmanjšali za 18.353 dolarjev na leto.
- Celica Stator - zaradi povečanja storil-

nosti smo stroške dela zmanjšali za 9.176 dolarjev na leto.

- Izpeljali nismo nobenih naložb, ampak samo spremenili koncept proizvodnje z obstoječo opremo.

### Druga stopnja v uvajanju vitke proizvodnje

V prihodnje načrtujemo popolno integracijo vseh operacij v »U« celico za montažni liniji zaganjalnikov in alternatorjev. V osnovi ne bomo več imeli proizvodnje podsestavov na traku. Podsestave, ki bodo predmet montaže posamezne U celice ali nabavljeni pri dobaviteljih, bomo dostavljali v celico z gravitacijskim FIFO sistemom v standardizirani povratni embalaži. Zaposleni bo odgovoren za montažo izdelka od prve do zadnje operacije v celici. S tem bomo ustvarili 100% nepretrgan tok znotraj celice.

Pričakujemo, da bomo drugo stopnjo v razvoju vitke proizvodnje osvojili do septembra 2009, pri čemer se zavedamo, da je prihodnost podjetja odvisna od uvajanja načel vitke proizvodnje, ki jih lahko označimo tudi

kot nepretrgan in nikoli končan proces izboljšav.

Zavedamo se, da bo druga stopnja projekta zajela veliko več procesov kot prva. Analizirati moramo celoten procesni tok - tok dodajanja vrednosti, zato da bi lahko pravilno dimenzionirali sposobnost proizvodnega procesa, pri katerem bodo naši cilji: proizvajati več in porabiti manj, povečati fleksibilnost proizvodnega procesa, zmanjšati vse vrste zapravljanja in povečati konkurenčnost podjetja.

Do zdaj smo v podjetju vpeljali le nekaj aktivnosti s ciljem udejanjanja načel vitke proizvodnje, kljub temu pa so že vidne izboljšave in posledično že doseženi prihranki. Z vpeljavo projekta smo že dosegli večjo vrednost za kupca, izboljšali smo znanje in zavzetost vseh zaposlenih ter povečali konkurenčnost podjetja. Moto našega projekta vitke proizvodnje je: »Vitka proizvodnja se prične v glavah zaposlenih!«

Uroš Kravos, direktor Iskre do Brasil  
Leonardo Sabedot, vodja proizvodnje

# ŽELIM SI BOLJ POGUMNIH MLADIH

Članu uprave Ivanu Lisjaku je nadzorni svet zaupal upravljanje ključnih bistvenih procesov tudi v prihodnjih petih letih. Glede na izzive globalnega poslovanja, ga čaka pestro obdobje, saj nenehne spremembe zahtevajo hitre odzive nanje. Lisjak v prihodnje še vedno pričakuje velike rasti prodaje na programih avtoelektrike in pogonskih sistemov, na daljše obdobje pa na elektroniki in hibridnih sistemih.



**Nadzorni svet je potrdil vašo funkcijo člana uprave, pristojnega za ključne bistvene procese, za nadaljnjih pet let. Kaj vam to osebno pomeni?**

Osebnost mi veliko pomeni. Nadaljevali bomo z že pred leti zastavljenimi strategijami in načinom dela, ki zajema od procesov globalizacije do razvojne dejavnosti itd. Kar smo že pred desetimi in petimi leti sanjali, se sedaj uresničuje in srednjeročni načrt, ki smo ga predstavili pred našim zadnjim imenovanjem, je nadaljevanje minulega dela.

**Pravkar smo zaključili prvo polovico poslovnega leta. Verjetno bo več podatkov o poslovanju družbe v prvem polletju znanih v prihodnjih dneh in jih bomo predstavili v naslednji številki Zagona, pa vendar, kaj ga je po vašem mnenju zaznamovalo?**

Za prvo polletje natančnih podatkov še nimamo. Vemo le, da so načrtovano prodajo presegle vse poslovne enote v družbi. Podobno je prodaja rasla v podjetjih v tujini, ki so večinoma dosegla zastavljene cilje.

Prvo polletje je bilo verjetno tudi poslovno uspešno, saj se zdi, da bodo rezultati še malo boljši, kot smo načrtovali.

Seveda pa je na poslovanje vplivala drastična rast cen surovin, predvsem jekla. Od zadnjega kvartarja lani do danes se je cena jekel zvišala od 40 do sto odstotkov, odvisno od vrste jekla. Še pravočasno smo zato sprožili aktivnosti na prodajnih cenah in dosegli kompromisne dogovore z nekaterimi kupci, z drugimi se še pogajamo. V pogodbe vključujemo formule, ki zajemajo vrste jekla in normative porabe, tako da bi ob povišanju cen surovin lahko avtomatično kvartarno popravili cene naših izdelkov skozi formulo kupca, saj rasti cen surovin še ni videti konca. Tako bomo težave z materiali vsaj približno rešili, še vedno pa bo ostalo marsikaj, kar ne moremo predvideti ali omejiti z nobeno pogodbo, kot na primer: rast cen energije, visoka inflacija, ki pogojuje rast življenjskih stroškov in plač, ... Te stroške bomo morali pokriti z večjo produktivnostjo in zniževanjem drugih stroškov.

Kljub vsemu pričakujem, da bomo do konca leta dosegli načrtovano prodajo, če se ne bodo znižala naročila zaradi stagnacije oziroma eventualne recesije v ZDA in drugod po svetu. Nekateri manjši kupci naročila že odlagajo, vendar razmere obvladujemo. Rezultat poslovanja bo v drugem polletju najverjetneje slabši kot v prvem, vendar vseeno pričakujem, da bo na nivoju načrtovanega.

**Pomemben element rasti družbe je inovativna dejavnost. Kakšna je strategija razvoja inovativnosti?**

Strategijo gradimo na treh stebrih: prvi je inovativnost in razvoj, drugi je globalizacija in tretji poslovna odličnost. Jasno je, da moramo biti konkurenčni, stroškovno učinkoviti in odlični, predvsem pa se zavedamo, da bo za bodočo rast družbe odločujoča naša razvojna sposobnost. Razvojno dejavnost krepimo doma, predvsem na novih programih elektronike in hibridnih pogonov, pa tudi v družbah v tujini.

Prav tako štipendiramo mlade na različnih stopnjah študija in se na različne načine povezujemo z akademsko sfero. V začetku leta smo skupaj s Fakulteto za elektrotehniko iz Ljubljane ustanovili družbo ISKRALab; vključeni smo v projekt In Prime, ki predvideva sofinanciranje razvojne infrastrukture s strani države; delamo na projektu Mesia, skupaj s Tehnološkim centrom za električne stroje in Fakulteto za elektrotehniko, računalništvo in informatiko iz Maribora ter sodelujemo v evropskem projektu, ki se osredotoča na plovila na hibridni pogon in v katerega sta vključena še dva partnerja iz Francije in dva iz Italije.

**Nekateri razvojni projekti kot na primer hibridni pogoni se že uveljavljajo na trgu. Kmalu**

### **naj bi oblikovali tudi novo Strateško poslovno enoto Hibridni sistemi?**

Kot veste, teče proizvodnja hibridnih pogonov za marinske aplikacije, razvijamo večje pogone za industrijske stroje in sodelujemo s pomembnimi družbami pri začetnih fazah razvoja hibridnih vozil. Ne vemo še natančno, kaj se bo iz tega razvilo, vendar se zavedamo, da se moramo še bolj osredotočiti prav na te dejavnosti. Uprava se je zato odločila, da v družbi organiziramo novo SPE Hibridni sistemi, ki bo najverjetneje začela delovati že v zadnjem četrtletju. Predvsem želimo povečati samostojnost te enote, na katero ne smejo vplivati obremenitve proizvodnje in dnevna politika. V začetku bo njena dejavnost predvsem usmerjena v razvoj in trženje, kasneje pa se bo širila, saj je potrebno razviti tehnologije za proizvodnjo itd.

### **Kje v prihodnje vidite možnost za izboljšave in razvoj?**

Dokončali bomo začete investicije na programih klasične avtoelektrike in tako zaokrožili nivo proizvodnje na lokaciji v Sloveniji, kar smo v srednjeročnem načrtu tudi predvideli. Večje rasti v prihodnjih letih pričakujemo v tujini, ker je avtoelektrika ena izmed divizij, ki se najhitreje globalizirajo. V matični družbi pričakujemo rast proizvodnje do približno milijona zaganjalnikov in milijona alternatorjev letno. Visoke rasti bodo gotovo še sledile na Kitajskem, v Braziliji, Rusiji in v Indiji, kjer ustanovljamo mešano podjetje.

Od programov divizije Pogonski sistemi bodo v matični družbi ostali predvsem novi: od elektronike do AC in BLDC motorjev ter vsi sistemi za pogone viličarjev in drugih električnih vozil. Klasične kolektorske motorje bomo počasi selili na Kitajsko in morda še kam. Razumljivo je, da programi, ki ne prinašajo dovolj dodane vrednosti, ne bodo mogli ostati tukaj.

SPE Mehatronika deluje dobro in je zelo perspektivna, saj se pogovarjamo o novih količinah in tehnologijah. Malo bolj problematična postaja SPE Sestavni deli. Obstoječe kapacitete zadoščajo za naše lastne potrebe, za prodajo navzven pa jih ni dovolj. Na dolgi rok bomo zaradi upočasnitve

investicij predvsem na hladno kovanih delih verjetno vedno manj konkurenčni. V družbah Livarna Komen in Avto deli iz Bovca, ki sta del divizije Sestavni deli, uvajamo nove programe. V Bovcu so to programi, vezani na Mehatroniko, Livarna Komen pa postaja naš oskrbnik z obdelanimi aluminijastimi deli.

Potem je tu še divizija Trgovina, ki dosega nadaljnjo rast, tudi zato ker izkoriščamo sinergije naše mreže, ki jo imamo po svetu. Programe divizije širimo in dodajamo nove aplikacije alternatorjev in zaganjalnikov, kar daje pozitivne rezultate. Najvišjo rast v prihodnjih štirih do petih letih pričakujemo v novi SPE Hibridni sistemi, ki smo jo že omenili. Naš največji izziv je razvoj ter prodor na trg na tem področju.

Seveda za vsem tem stojijo ljudje in bojim se, da pravih ne bomo imeli dovolj, saj je žal inženirjev premalo. Povečevati bomo morali dodano vrednost, ki je predvsem v razvoju in novih izdelkih, stare programe pa seliti drugam. Preko povečane dodane vrednosti v naših izdelkih bomo prišli do možnosti povečanja plač, ki bodo zadržale obstoječe in pritegnile nove sposobne kadre.

### **Družba na globalne izzive odgovarja tudi z rastjo globalne mreže podjetij. Obvladovanje skupine bo, kot kaže, vse bolj zahtevna naloga. Kako se je lotevate?**

To drži, bolj kot se širimo, težje je skupino obvladovati. V vsa podjetja v skupini, od trgovskih do proizvodnih, pospešeno uvajamo SAP, vmes pa si pomagamo z različnimi metodami in stalnim poročanjem iz vseh družb o novostih v prodaji, dobavah, poslovanju, zalogah, terjatvah itd. To nam dokaj dobro uspeva, vendar se vsak dan kažejo nove potrebe in problemi. V družbi izboljšujemo tako poslovno kot razvojno informatiko in mislim, da bomo skupino lažje obvladovali, ko jo bomo uvedli tudi v hčerinske družbe.

### **Kje morda vidite potencialne možnosti za prihodnje širjenje skupine?**

V Indiji ustanovljamo mešano podjetje, ki bo v naši 60-odstotni lasti, 40-odstotni lastnik bo lokalni partner. Podjetje naj bi začelo

delovati letos in hitro raslo. Hčerinska družba v Braziliji je vedno bolj uspešna, v Rusiji imamo vse možnosti za razvoj in na Kitajskem prav tako. Rešitve iščemo še za ameriški trg, kjer nove pogodbe težje pridobivamo, saj smo zaradi nizke vrednosti dolarja nekonkurenčni. Prizadevamo si, da bi materiale kupovali v dolarjih na Kitajskem, v Indiji ali Južni Ameriki in tako zagotovili konkurenčnost tudi na ameriškem trgu.

### **Širjenje skupine in vstopanje na nove trge je drzna odločitev, verjetno se pri tem soočate s številnimi izzivi?**

Ko se odločamo za ustanovitev družbe v tujini, najprej preverimo, ali so tam obstoječi oziroma potencialni kupci naših izdelkov. V Indiji so na primer že naši kupci, kot so John Deere, New Holland, JCB prihaja. Zanje bo gotovo ugodneje, če jim bomo dobavljali iz lokalne proizvodnje, zato ne dvomim, da nas pričakujejo. Najtežje je bilo zagnati podjetja na Kitajskem, kamor smo šli, ker smo vedeli, da moramo iti, kupcev pa nismo imeli. Tako smo jih kar tri leta zavzeto iskali in se učili ter na koncu uspeli.

Tu bi ponovno opozoril na kadre. Nedavni interni razpis za zaposlitve v hčerinskih družbah, ni prinesel pravega odziva. Mislim, da so mladi danes preveč navajeni domačega udobja, odhod v tujino pa je zanje prevelik izziv, za katerega ne najdejo pravih motivov. Direktor družbe Iskra Suzhou na Kitajskem Matjaž Brezigar je nekoč dejal, da je z Evropo konec. 'Kako konec?', sem se zamislil. Razložil je, da se mlada generacija v Evropi ne bori za nič več. Kitajci so nasprotno pravi borci, tudi v poslu. Mladi se morajo zavedati, da je razvoj treba peljati naprej. Glede na izzive globalizacije bi od mladih pričakoval malo več poguma, kajti znanja imajo verjetno dovolj.

### **Ker smo ravno v času počitnic, še bolj lahkotno vprašanje za konec. Kako najraje preživljate poletni oddih?**

Za letos še ni končne odločitve, mogoče potovanje v Ameriko za poceni dolarje.

**Hvala lepa!**

*Irena Žgavc*

# POSLEDICE NEURJA

Neurje s točo, ki je 14. julija prizadelo občino Šempeter-Vrtojba, ni prizaneslo niti naši družbi. Toča je poškodovala večino kritine na proizvodnih halah, skladiščih in drugih objektih, kar je povzročilo namakanje notranjosti. Zaradi vode, ki je zmočila proizvodno opremo, materiale in tla, je po neurju proizvodnja obstala. V akciji, ki je stekla takoj po dogodku, smo s pomočjo gasilcev začeli začasno prekrivati poškodovane strešne površine in odpravljati posledice na opremi in materialih.

Naslednji dan je proizvodnja stekla v vseh obratih, vendar smo predvideli morebitne težave pri zagotavljanju proizvodnje zaradi uničenega materiala in možnosti ponovnega namakanja proizvodnih prostorov.

Nastalo škodo v občini Šempeter-Vrtojba si je 16. julija ogledal tudi minister za okolje in prostor Janez Podobnik. V okviru obiska si je minister z delegacijo osebno ogledal nastalo škodo na naših objektih ter v sklopu vladnih ukrepov obljubil pomoč Iskri Avtoelektriki predvsem na področju sanacije poškodovane salonitne kritine, ki bo zaključena v naslednjih mesecih.

Po prvih ocenah bo škoda, ki jo je povzročilo neurje, znašala okrog dva milijona evrov. Več kot polovica tega zneska se nanaša na okrog 15.000 kvadratnih metrov poškodovanih strešnih površin, uničene oziroma poškodovane pa so tudi zaloge materiala, polizdelkov in končnih izdelkov, poškodovana je oprema. Za pokrivanje nastale škode imamo sklenjena ustrezna zavarovanja.

Zahvaljujemo se zaposlenim in gasilcem, ki so nam po neurju pomagali sanirati nastalo škodo.



*Tudi gasilci so priskočili na pomoč.*



*Minister za okolje in prostor Janez Podobnik si je ogledal posledice neurja.*

# PRESOJE VEČ STANDARDOV

V juniju in juliju so v družbi potekale presoje več standardov. Junija smo tako uspešno zaključili certifikacijsko presojo sistema ravnanja z okoljem (ISO 14001), v juliju pa še presoje sistema kakovosti (ISO 9001) ter sistema varnosti in zdravja pri delu (OHSAS 18001). Vse presoje je opravil BSI (British Standards Institution).

Trajna usmeritev v politiko izvajanja procesov vodenja sistema kakovosti, sistema varnosti in zdravja pri delu ter sistema ravnanja z okoljem zahteva, da razmišljanje o teh ključnih področjih preveva vse funkcije in vse zaposlene v podjetju.

S pametno politiko izvajanja procesa vodenja sistema kakovosti je družba dosegla številne prednosti, kot so: preglednejša organiziranost

poslovanja, preglednost poslovnih procesov, dokumentiranost postopkov z odgovornostmi in pristojnostmi, izboljšanje notranje komunikacije, posredno pa tudi večja kakovost storitev in proizvodov, zadovoljstvo odjemalcev ter lažji dostop do globalnega tržišča.

V družbi velik poudarek dajemo tudi področju varnosti in zdravja pri delu in tako ves čas izboljšujemo varnostno kulturo v družbi, izpolnjujemo zahteve poklicnega zdravja in varnosti ter na primeren način vzpostavljamo zaščito zaposlenih, delovnih prostorov in lastnine. Prav tako si pri upravljanju z okoljem prizadevamo upoštevati vse vidike okoljevarstvenega ravnanja ter se izboljševati in prilagajati zahtevam kupcev, trga in zakonodaje, pa tudi napredku znanosti in tehnologije. (i.ž.)

# UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU



Skupščina delničarjev družbe Iskra Avtoelektrika.

Delničarji Iskre Avtoelektrike so na skupščini v začetku julija, na kateri je bilo navzočega 87,92% kapitala, potrdili sklep o pogodnem povečanju osnovnega kapitala družbe zaradi udeležbe delavcev pri dobičku, potrdili predlog pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku in pooblastili predsednika uprave **Aleša Nemca** za sklenitev pogodbe s Sindikatom kovinske in elektroindustrije Slovenije, Sindikalno podružnico Iskra Avtoelektrika. Upravičenci do delnic so le zaposleni v

družbi, prednostna pravica dosedanjih delničarjev družbe do pridobitve delnic, izdanih v postopku povečanja osnovnega kapitala zaradi udeležbe delavcev pri dobičku, pa je izključena.

Osnovni kapital družbe, ki znaša 13.422.742,45 evrov, se zaradi uresničitve pravice delavcev družbe za prejem novih delnic v zameno za vložek denarnih terjatev, ki delavcem pripadajo iz naslova udeležbe pri dobičku, ustvarjenega v letu 2009,

poveča po postopku pogodnega povečanja osnovnega kapitala za največ 217.100 evrov. Izda se do 26 000 navadnih, prosto prenosljivih imenskih kosovnih delnic, a največ toliko, kolikor jih je potrebno za udeležbo delavcev pri dobičku, tako da je osnovni kapital družbe po povečanju razdeljen na največ 1.634.313 delnic.

Predsednik izvršilnega odbora sindikalne podružnice Iskra Avtoelektrika **Valter Bensa** je ob tem povedal: »Glede na to, da je izvršni odbor sindikata upravi že dne, 4. aprila 2008, predložil predlog o udeležbi delavcev pri dobičku in je bila pobuda sprejeta, smo pričakovali, da bo tudi realizirana. Na skupščini delničarjev je bil predlog o delitvi dela dobička družbe delavcem sprejet s 99,9% glasov in tako smo bili med prvimi v Sloveniji uspešni pri uvedbi za zaposlene pomembnega določila. Menim, da bo tudi to pripomoglo k njihovi večji motivaciji in boljšemu delu, posledično pa tudi na ugodno poslovanje družbe. Veseli nas, da je uprava sprejela naš predlog, in upamo, da se bomo o delitvi dobička delavcem dogovorili tudi v prihodnjih letih.«

## USPEŠNO OPRAVILI MATURO



Priznanja za uspešno zaključeno šolanje.

V začetku julija je na slavnostni podelitvi kar 20 sodelavcev, ki so se vključili v poklicno tehniško izobraževanje na TŠC Nova Gorica, prejelo priznanja za uspešno opravljeno poklicno maturo in pridobitev naziva strojni tehnik.

Celoten razred so sestavljali zaposleni iz Iskre Avtoelektrike, kar se je zgodilo prvič v dolgoletnem sodelovanju s TŠC Nova Gorica. Program »Strojni tehnik«, opravljanje poklicne mature za šolsko leto 2007/2008, bo delno sofinanciralo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Evropska unija - Evropski socialni sklad. (i.ž.)

# SPLOŠNI MODEL RAZVOJA

V mitoloških zgodbah, romanih in filmih običajno prehaja junak iz reda v nered in potem v nov red. Ta model je najbližje načelu, ki je v ozadju ritma, ki mu pravimo življenje. Večina ljudi in podjetij prehaja iz enega v drugo stanje, nekateri pa se počutijo udobno, če ostajajo le v enem. Ostajanje v stanju nereda pomeni stalne spremembe in tveganja, ki prinašajo utrujenost. Prav tako tvega tudi človek ali podjetje, ki stalno ostaja v svetu reda, navad in rutine, saj je najbolj tvegano, če nič ne tvegaš.

Mit je pesniški način izražanja resnice. Mitološke zgodbe kažejo na človekovo iskanje smisla življenja, razumevanje samega sebe in sveta.

Starogrška pripoved o stvarjenju sveta ponazarja odnos med redom in neredom. V začetku je bil povsod nered (kaos). Vse prvine so tedaj že obstajale, a ni bilo še načela za urejanje, vse možnosti so bile prisotne latentno. Iz nereda se je rodila Gea, boginja zemlje. Gea, univerzalna mati, je rodila svet, kakršnega poznamo danes, s pravili in zakoni. Omogočila je nastanek reda (kozmosa) v naravi in človeški družbi. Stvarjenje pomeni konec kaosa, teme in vzpostavitev kozmosa, oblike, reda in hierarhije.

## Potovanje oziroma zgodbo, ki ima sicer krožno obliko, lahko opišemo:

SVET REDA je področje ugodja in varnega okolja (prvotna družina, ki jo sestavljajo kralj, kraljica in princ, poznejši junak). Svet reda ne vsebuje nobene prave energije. V njem vladata mir in harmonija, življenje je urejeno, stabilno, označujejo ga navade in rutine. Bodočnost je predvidljiva. Podjetje se razvija enakomerno, trg je stabilen. Poslanstvo in vizija sta enaka, kot sta bila pred leti.

POTOVANJE se prične, ko junak (podjetje) začuti notranji klic, spodbudo, da bi raziskal zunanji svet in morda našel sveto posodo - gral. Potovanje skozi labirint preizkušenj vdahne zgodbi življenje.

SVET NEREDA je področje neugodja, področje ustvarjalnega nereda. Ko se junak sreča z zunanjim svetom, se na poti k cilju sooča z nevarnimi situacijami in odločitvami. Boriti se mora z zmajem pred votlino in ga premagati, da osvobodi damo. Če išče gral, se mora na poti očistiti grehov. V tem svetu smo sredi sprememb, soočeni smo z novimi izzivi, tvegamo, investiramo. Odločamo se za nove trge in tehnologije, ki bodo bistvene za prihodnost.

NOVI SVET REDA - Junak se vrne domov, a spremenjen, saj ima gral. Poroči se z damo, pridobi kraljestvo in zaživi novo, mirno življenje na višji ravni. Red je pozitivna, nujna sestavina našega obstoja. Ne moremo živeti v stalnem prenavljanju in spreminjanju. Red in nered se medsebojno dopolnjujeta.

## Gral

GRAL pomeni vrednote in cilje, za katere se borimo.

V tem kontekstu je gral - sveta posoda, ki so jo iskali vitezi okrogle mize - splošni simbol nagrade, za katero se ljudje trudijo, torej dosežek. Četudi ne osvojimo grala, pridobimo izkušnje in spoznanja o svojih sposobnostih.

Tudi v vsakdanjem življenju gremo skozi precej takšnih potovanj. V nas lahko zbudijo nelagodje, strah in negotovost, a življenje vseeno teče dalje. Tak primer je prevzem naloge, za katero ne vemo zagotovo, ali jo bomo zmogli.

Ob vsakem vstopu v svet nereda seveda ne bomo dobili grala. Vzrok je morda premalo znanja, neprimerne metode, ali pa ni dovolj volje, da bi zadevo pripeljali do konca. Včasih

se izkaže, da gral ni toliko vreden, kot se je zdelo na začetku.

## Notranji klic

NOTRANJI KLIC pomeni v poslovnem svetu, da se bomo posvetili novemu podvigu, osvojili nov trg, oblikovali nov proizvod. Zavrniti klic utegne biti nevarno, saj lahko vodi v razočaranje nad izgubljenimi priložnostmi, v dolgčas in potrto.

ZMAJEVA VRATA predstavljajo v življenju podjetja vsa vprašanja, ki si jih je treba postaviti pred drzno odločitvijo. Zmaja zanima, ali vemo kakšne posledice bo imela odločitev ter ali imamo potrebno znanje in motivacijo za uresničitev cilja. Ali sami verjamemo v uresničitev načrta? Ko prestopimo vrata, stopimo v svet nereda in boja.

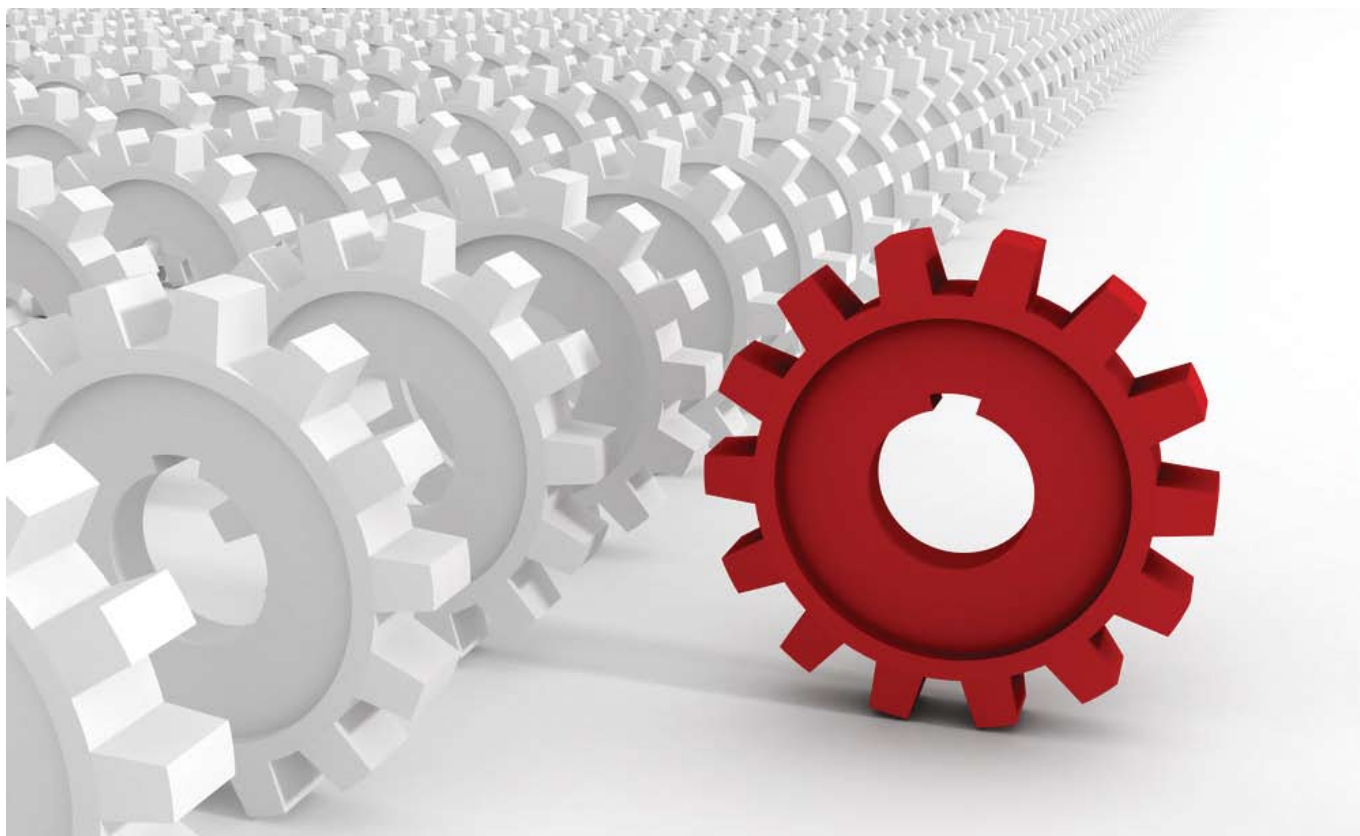
GLAVNI JUNAK - Protagonist je pozitivna oseba, hoče dobro, ima znanje in voljo, si upa (posameznik, podjetje).

PROTI JUNAK - Antagonist je negativen in poseablja zlo (tekmeci, konkurenti).

POMOČNIK pomaga glavnemu junaku do cilja (nova znanja, nova tehnologija, usposobljeni zaposleni).

VODILNA IDEJA ZGODBE določa, kako bo junak dosegel gral in nakaže možne smeri dejanja. Vsi dogodki morajo podpirati vodilno misel. Vodilna misel zgodbe je na primer, da dobro vedno premaga zlo. Vodilna misel podjetja je na primer kakovost.

Temelj vsake zgodbe, poti ali podjetja je močan klic. Nekaj, kar je za junaka



ali ustanovitelja življenjskega pomena, nekaj, kar je moral storiti. Klic je vitalnega pomena za posameznika in podjetje. Pomeni spremembo, nov življenjski utrip.

### Primer

Kot primer lahko navedemo uspeh Georga Eastmana. Leta 1877 si je za 50 dolarjev kupil prvi fotoaparata. To je bil nerodni »konjski tovor«, ki je vseboval kamero, stojalo, šotorsko temnico, skrinje in kemikalije. Eastman se je odločil, da bo ta zapleteni proces poenostavil in napravil priročno kamero. Že pred letom 1900 je začel voditi svoje podjetje in vpeljal na trg Kodak Brownie, enostaven fotoaparata, ki je stal en dolar in so ga oglaševali z geslom »Vi samo pritisnete na gumb, za vse ostalo poskrbimo mi«. Tedaj je stal sredi nereda in od daleč gledal svoj gral - biti največji proizvajalec fotografskih materialov na svetu. Imel je vizijo in pogum, da jo uresniči.

Lahko se vprašamo, zakaj je danes to cvetoče globalno podjetje, medtem ko je večina v tistem času ustanovljenih podjetij že davno propadla. Odgovor bi lahko bil, da je Eastman Kodak Corporation podjetje, v

katerem utrip medsebojnega vpliva med redom in neredom ni nikdar ponehal.

### Poslanstvo, vizija, strategija

Današnji klici - zapisi o viziji in poslanstvu podjetij - morajo dajati dovolj pobude in elana zaposlenim. Večina podjetij še ne pripoveduje svojih zgodb. To pomeni, da izpuščajo možnosti, da bi okrepili zagnanost in zaobljubo na vseh področjih, bistvenih za razvoj podjetja.

V splošnem velja, da trije pojmi pomagajo opredeliti obstoj in razvoj za sodobno podjetje, hkrati pa tudi motivirajo zaposlene:

**POSLANSTVO** je odgovor na vprašanje, zakaj smo tu in kaj je za nas najvažnejše, temeljno. Lahko gre samo za stavek ali dva, ki ostajata desetletja nespremenjena.

**VIZIJA** opredeljuje oddaljeni cilj podjetja. Pove, kaj hočemo storiti. Vodi nas kot zvezda na nebu, kot klic, želja, gral, ki leži daleč, a je vendarle viden. Vizija je poziv, pobuda za dejanje.

**STRATEGIJA** pove konkretno, kako bo

podjetje doseglo cilj in osvojilo gral. Kaže poti skozi svet nereda, ki bodo vodile k cilju. Strategija je praktična. Cilj, nagrada, gral je za podjetje to, kar je zapisano v viziji in strategiji.

### Življenje podjetja

Življenje podjetja si lahko predstavljamo kot nekakšen lok. Začne se z rojstvom, potem pa se razvija kot človek do odraslosti. Najboljše obdobje doseže, ko dozori in postane veliko. A prav tedaj se uveljavijo ustaljene rutine, postopki in birokracija. V zgodbi podjetja to pomeni, da je običajno v svetu reda, kjer se že začenja propadanje.

Metaforo zlahka razumemo. V mladosti sprejemamo več tveganja, bolj smo prilagodljivi kot v starosti. Volja po rasti in spremembah popušča s staranjem. V starosti poziv, ki ga je zaznal ustanovitelj, izgubi moč, zato ga moramo vedno znova nadomestiti z novim, svežim, odmevnim klicem, ki bo pognal zgodbo in vlil nove energije zaposlenim.

*Andrej Trampuš  
organizator*

# PET LET OBSTOJA IN USPEŠNEGA POSLOVANJA

Iskra Avtoelektrika je leta 2003 ustanovila proizvodno podjetje Iskra AE Komponente d.o.o. v kraju Laktaši v Republiki Srbski v Bosni in Hercegovini. Podjetje je najprej delovalo v prostorih s skupno površino 800 kvadratnih metrov in z vsega 13 zaposlenimi. Sprva smo obvladovali enostaven proizvodni proces s približno 80 proizvodi, še istega leta pa smo dokazali, da zmoremo prevzeti tudi zahtevnejše programe. Tako smo že prvo poslovno leto zaključili zelo uspešno in pokazali, da je z dobro organizacijo in racionalizacijo proizvodnje načrtovane rezultate mogoče doseči in preseči.



Iskra AE Komponente

Velik prispevek k uspešnosti poslovanja je že na začetku pomenila strateška odločitev, da izdelamo načrt nabave in formiramo logistiko znotraj podjetja. K dobrim rezultatom in zmanjševanju stroškov je veliko pripomogel tudi lasten transport.

V letu 2004 smo nadaljevali z uspešnim poslovanjem ter sprejeli strateško odločitev, da začnemo s proizvodnjo zahtevnejših izdelkov, kot so mali rotorji AME in AMF. Pokazali smo pripravljenost, da izvedemo načrtane naloge zgolj z obstoječo opremo in ob pomoči sodelavcev iz matične družbe. Tako smo pripomogli k večji dodani vrednosti na zaposlenega. Nismo pa se ustavili samo pri proizvodnji malih rotorjev, ampak smo se

odločili, da od kooperanta matične družbe prevzamemo še proizvodnjo nosilcev ščetk. Osvajanje programa sta zaznamovala naša visoka usposobljenost in profesionalno izveden prenos programa v našo družbo, kar danes potrjuje tudi to, da ga še vedno uspešno uresničujemo.

Odlično poslovanje in dobri rezultati v prvih treh letih so nas vodili do še večjih obveznosti ter višjih pričakovanj, zato smo si za leto 2006 zastavili cilj, da še izboljšamo kakovost naših proizvodov ter opravimo certificiranje po sistemu kakovosti ISO 9001:2000. Istega leta smo razširili vozni park ter kupili poslovne prostore s skupno površino 2.700 kvadratnih metrov in

zemljišče velikosti 10.250 kvadratnih metrov. Nakup smo izvedli z lastnimi sredstvi in s pomočjo odobrenih kreditov.

Novi prostori so nas spodbudili k odločitvi za še večje izzive, kot so osvajanje AZJ rotorja in oblikovanje lastne razvojne dejavnosti, kar smo leta 2007 tudi uspešno izpeljali. Vzporedno s temi aktivnostmi smo se odločili tudi za prevzem in vključitev v poslovni informacijski sistem SAP.

Zaradi preteklih uspehov smo si zastavili ambiciozne cilje tudi za leto 2008, ko načrtujemo oblikovanje lastnega inštituta, prenos proizvodnje AZJ zaganjalnika in prevzemanje manjših programov, kot so proizvodnja jeder in podobno.

V Iskri AE Komponente iz leta v leto povečujemo število zaposlenih: iz sprva 13 zaposlenih v letu 2003 se je do danes število povzpelo na 130 zaposlenih. Načrtujemo, da bomo do konca leta 2008 v podjetju zaposlovali že 180 ljudi, prihodki pa bodo predvidoma narasli na deset milijonov evrov. Povezali smo se tudi z Univerzo v Banja Luki, sodelovanje pa smo pred kratkim formalno potrdili s podpisom memoranduma.

V tem kratkem petletnem obdobju od zagona proizvodnje do današnjih uspehov smo uspeli prepričati tudi tiste, ki so morda dvomili v nas, da ima podjetje velik potencial in je strateško pomembno za matično družbo Iskra Avtoelektrika.

Gunjić Andeljko  
direktor Iskre AE Komponente



Proizvodni prostori.



Utrinki iz proizvodnje.

# FOTOGRAF IN PESNIK

Andrej Trampuš je zaposlen v Službi za kadrovanje in razvoj ljudi kot organizator, v prostem času pa se odvisno od letnega časa posveča likovnemu raziskovanju na področju fotografije in pisanju poezije. Do danes se je že večkrat predstavil na samostojnih in skupinskih razstavah ter literarnih večerih, za svoje delo pa je prejel tudi več nacionalnih priznanj.



Andrej Trampuš na odprtju razstave svojih del oktobra lani v galeriji Frnaža v Novi Gorici. Ob njem predsednik krajevne skupnosti Nova Gorica Oton Mozetič.

**Ukvarjate se s posebno vrsto eksperimentalne fotografije, pri ustvarjanju diapozitiva se z uporabo različnih tehnik približujete slikanju. Kako ste prišli do te tehnike?**

Bolj kot tehnika mi je pri umetnosti pomembna svoboda, pa čeprav na majhnem prostoru diapozitiva. To pa pomeni, da sem moral pred tem podoživeti razvoj slikarstva, iz katerega sem tudi kasneje črpal. Veliko tega kar danes ustvarjam, je odziv na moderno umetnost, za katero so značilne tehnike eksperimenta in montaže.

**V kateri umetnosti predvsem najdete navdih?**

Že od začetka 20. stoletja govorimo o novi umetnosti in že v prvem obdobju pride do razvoja smeri, iz katere tudi sam črпам, to je abstraktno slikarstvo in dada. Dada se pojavi med prvo svetovno vojno kot protest proti meščanski družbi, njeni zlaganosti, vojni. Dadaisti so ustvarjali z rušenjem. Sam nisem v tej poziciji, da bi uporabljal tehniko rušenja, bližje mi je nadrealizem. Pri fotografiji so torej viri, iz katerih črпам: dada kot svoboda, nadrealizem in abstraktno slikarstvo.

**Že dolgo fotografirate?**

Začel sem leta 1978, že ves čas pa sem zvest analogni fotografiji. Sprva sem fotografiral motive, ki ljudi običajno najbolj privlačijo, kot na primer narava. V tem ni nič slabega, je stopnička v razvoju, pač tisto s čimer začneš in te najprej navduši. Kasneje sem se zamislil, ali bom šel naprej v isti smeri kot ostali. Želel sem biti drugačen. Ker sem že prej prebiral literaturo o slikarstvu, predvsem od impresionizma dalje, sem prešel na abstraktno fotografijo. Preskok se je zgodil kar hitro, po letu ali dveh sem začel uporabljati tehniko barvnega diapozitiva, ki je bila takrat primerna za abstraktne vsebine.

**Je v Sloveniji mnogo umetnikov, ki se ukvarjajo s to tehniko?**

Uporablja jo sorazmerno malo ljudi. Začetek eksperimentov v fotografiji sega že v dadaizem, vendar je dadaistična fotografija le osnova, na kateri gradim.

Ena izmed tehnik, ki jih tudi uporabljam, je tako imenovani fotogram. To je črno-bela tehnika, pri kateri je za ustvarjanje

potrebna zgolj svetloba in kemikalije, ki jih uporabljamo pri fotografiji. Svoje fotograme sem prvič razstavil v galeriji Iskre Avtoelektrike leta 2007. Večina umetnikov si pri ustvarjanju fotograma pomaga tako, da polaga predmete na foto papir, sam pa sem delal brez predmetov, zgolj s pomočjo svetlobe, geste in z razlivanjem. Nastale so fotografije pri katerih gre za svet, ki se rojeva iz svetlobe in teme in simbolizira boj dobrega z zlim. Ne obremenjujem se s količino fotografij, ampak poskušam z majhnim številom povedati zgodbo, ki je brez spremne besede gledalcem seveda težje razumljiva.

Druga tehnika je montaža diapozitivov, kot jo tudi imenujemo, ker se dva diapozitiva prekrivata. Postopek se začne s fotografiranjem barvnih površin, ki jih želimo imeti na fotografiji. Zame je posamezen diapozitiv samo material, faza ustvarjanja pa se začne z montažo, ko sestavljam diapozitive enega na drugega. Celota oživi, ko se presvetli s svetlobo iz diapojektorja.

**Se trenutno posvečate kakšnemu fotografskemu projektu?**

Pripravil sem serijo fotografij, pri katerih gre predvsem za barvne efekte oziroma tako imenovan optical art. To je fotografija, ki nudi očem zadovoljstvo, izhaja pa iz geometrične abstrakcije.

Precejšen odmik od abstrakcije v drugo smer, ki tudi izvira v dadaizmu, je pomenila junijska razstava v goriški knjižnici Franceta Bevka z naslovom 'To ni pipa'. Razstavil sem osem fotografij različnih predmetov, ki so bolj spominjale na dokumente kot na umetniška dela, in objekt - pipo. Preprosto je šlo za tako imenovani ready-made, ki pomeni transformacijo, preobrazbo običajnih predmetov v umetniške 'izdelke', ne da bi



Trenutek razvoja - razcveta



Svezina modre geste

jih pri tem kakorkoli spremenili. Stvari, ki so osvobodjene vsakdanjih funkcionalnih odnosov, dobijo novo, umetniško eksistenco. Ni mi treba risati, fotografirati ali slikati predmeta, da bi nastalo umetniško delo, ampak je ta to že sam. Zakaj? Ker sem ga izbral. Samo ta kriterij šteje in nič drugega. Običajno takšni predmeti ustvarijo nevtralen vtis, ravno obratno torej kot pri optical artu, ki temelji na efektu. Pri razstavi sem se navezal na nadrealističnega slikarja Renéja Magritta, ki je razstavil sliko pipe, pod katero je pisalo 'To ni pipa', sam pa sem razstavil pravi predmet. In zakaj ta pipa ni bila samo pipa? S tem, ko je bila razstavljena, je postala tudi umetniški predmet. Gledalca sem želel izzvati, da začne razmišljati in postane aktiven soustvarjalec razstavljenе umetnine.

#### **Načrtujete kakšno razstavo v prihodnje?**

Oddal sem vlogo za razstavljanje v Obalnih galerijah in če bo vse po sreči, bodo dela na ogled prihodnje leto v kateri izmed njih.

#### **Kako se fotografiranje in pisanje pesmi dopolnjujeta? Se na primer v enem obdobju bolj posvetite pesmi, v drugem pa fotografiranju, ali se navdih za oboje pojavi hkrati?**

Sedaj spet fotografiram, ker potrebujem svetlobo. Običajno je tako, da pozimi pišem pesmi, takrat oživijo spomini iz narave, poleti pa fotografiram. Pri tem ustvarjanju mi zadošča le svetloba in domišljija. Malo kolobarim.

#### **Kaj vam pomeni poezija?**

Poezija je zame radost jezika. Z domišljijo, lahko tudi z igro, ustvarjam nov pesniški svet. Pesnik je predvsem pustolovec v jezikovnih območjih.

#### **Ste se tudi pisanja poezije prvič lotili takrat kot fotografiranja?**

Tudi. Prav tako sem začel v zgodnjih 80-ih letih, in sicer s pop artom in ready made-om, ki tako kot v slikarstvu obstaja tudi v poeziji oziroma literaturi.

#### **Izdali ste pesniško zbirko in pesniške liste.**

Izdal sem pesniško zbirko 'Samotno drevo' in kasneje v nekoliko manjši nakladi tudi pesniške liste 'Dada in druge pesmi'. Slednje sem v celoti sam oblikoval, zamislil pa sem si tudi oblikovanje pesniške zbirke.

Sedaj pripravljam nove pesniške liste. Najverjetneje jih bom naslovil 'Haiku', pa čeprav to ni čisti japonski haiku, saj pesmi bolj spominjajo na kratke impresije. Tiste, ki so v zbirki objavljene v prvem delu, so sestavljene zgolj iz nekaj besed. V njih sem poskušal ujeti trenutke iz jesenske narave in jih združiti z občutjem, ki nakazuje minevanje vsega. V drugem delu zbirke sem se potopil v svet dade, nadrealizma in absurda, pa tudi v otroški in fantazijski svet.

#### **Hvala lepa!**

Irena Žgavc

# FOTO KOTIČEK UGANKA

Naša sodelavka iz programa alternatorjev **Vesna Movern** se med drugim ljubiteljsko ukvarja tudi s fotografiranjem. V objektiv najraje ujame motive iz živalskega in rastlinskega sveta, nekaj fotografij iz njene zbirke pa objavljamo tudi v tokratnem Zagonu.



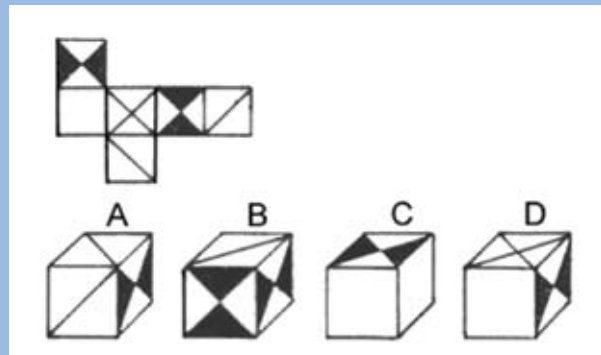
## IŠČEMO NAJ POLETNO FOTOGRAFIJO!

Vabimo vas, da sodelujete v našem natečaju za naj poletno fotografijo in nam pošljete vaše v objektiv ujete poletne trenutke. Zbirali jih bomo kontinuirano do septembra, najlepše pa nato razstavili v galeriji Iskre Avtoelektrike in najboljše tri nagradili.

1. nagrada: foto knjiga z vašimi osebnimi fotografijami
2. nagrada: koledar z vašimi osebnimi fotografijami
3. nagrada: dežnik in majica s kratkimi rokavi

Več informacij najdete na intranetu.

Katero kocko lahko sestavimo iz spodnje mreže?



Izmed tistih, ki nam boste do 29. avgusta poslali pravilni odgovor na naslov irena.zgavc@iskra-ae.com ali nam ga sporočili na 3393-346 oziroma listek s pravilno rešitvijo oddali pri vratarju, bomo izžrebali nekoga, ki bo prejel majico s kratkimi rokavi.

Nagrado za pravilno rešitev junijske križanke so prejeli: David Furlani, Davorina Fiegl in Nevenka Košir.

## UPOKOJITEV



**Milovanu Cijan** so sodelavci zaželeli sreče ter mnogo zdravih, pokončnih in ustvarjalnih let, potem ko se je v začetku meseca upokojil in se poslovil od njih. Milovan je bil v naši družbi zaposlen od leta 1970, v vseh teh letih pa je postal mojster za marsikatero opravilo. Najprej je delal na liniji gredi, po petih letih pa ga je pot vodila v program malih zaganjalnikov, kjer je delal na liniji rotorja kot reparater in nato kot urejevalec. Od leta 2000 je delal kot vzdrževalec v Pogonskih sistemih. Vrsto let je bil tudi prizadeven član Prostovoljnega gasilskega društva Šempeter in enote v Iskri Avtoelektriki.

# NASMEJMO SE

## Nesreča

Nova stranka vstopi v frizerski salon. »Ste že bili kdaj pri nas?«, vpraša frizer gospoda. »Ne, ušesa sem izgubil v avtomobilski nesreči,« pojasni ta.

## Razdajanje

Franci in Poldka sta že dolgo poročena, nekega dne pa hoče Franci za vsako ceno izvedeti, ali ga je Poldka kdaj prevarala. Poldka najprej trdi, da nikoli, na koncu pa le prizna, da ga je trikrat. Franci vzroji in hoče takoj slišati vse podrobnosti. Poldka: »Franci, se spomniš, ko si začel igrati nogomet? Dolgo si le sedel na klopi, potem ko sem spala s tvojim trenerjem, pa si vedno igral z najboljšimi igralci.« Franci se zamisli: »Naj bo, če si se tako žrtvovala zame. Kaj pa drugič?« Poldka: »Se spomniš, ko si začel igrati z najboljšimi? Nihče ti ni hotel podati žoge. Potem ko sem spala s tvojimi soigralci, je bilo čisto drugače.« Franci razume: »Ej, Poldka, Poldka, ti misliš name. Kaj pa

tretjič?« Poldka: »Franci, se spomniš, kako te je občinstvo na tekmi vedno izžvižgalo,...«

## Razdajanje

Živali v gozdu so se dogovorile, da bo vsaka povedala en vic in če se ne bodo smejale vse živali, bodo ubile pripovedovalca vica. Prva je vic povedala lisica. Vsi so se smejali razen medveda, zato so lisico ubili. Drugi vic je povedal volk. Spet so se smejali vsi razen medveda, zato so volka ubili. Tretji je bil na vrsti osel. Povedal je vic in vsi so bili tihi, samo medved se je začel na ves glas smejati. Ostale živali so ga začudene vprašale: »Kaj je medo? Zakaj se smeješ?« Medo: »Oh, tisti vic od lisice je bil tako dober!«

## Predrago

Nekaj dni zatem, ko je Bog ustvaril Adama, se je ta začel počutiti osamljenega in se je potožil Bogu. Ta mu je predlagal: »Lahko ti ustvarim atraktivno, inteligentno, čustveno živo bitje, ki ti bo krajšalo čas!« Adam je

vedel, da ima vse svojo ceno: »In kaj hočeš v zameno?« Bog: »Oslepel boš in vzel ti bom levo roko in desno nogo!« »Ne! Tega pa to bitje ni vredno!«, se je uprl Adam. »In kaj mi lahko ponudiš za eno rebro?«

## Barbie

Franci se je vračal domov iz službe ter se ustavil v trgovini z igračkami, da bi hčerki kupil darilo za rojstni dan. Prodajalki je povedal, da želi kupiti Barbie. Prodajalka ga je vprašala, katero želi: »Imamo 'Barbie gre nakupovat' za 5.999 tolarjev, 'Barbie gre na plažo' za 5.999 tolarjev, 'Barbie gre na zabavo' za 5.999 tolarjev, 'Barbie potuje na dopust' za 5.999 tolarjev in 'Barbie je ločena' za 35.000 tolarjev.« »Kako pa to? Vse Barbie stanejo 5.999 tolarjev, 'Barbie je ločena' pa kar 35.000 tolarjev!«, je radoveden Franci. »Ja, veste,« je pojasnila prodajalka, »pri Barbie je ločena, dobite poleg še Kenovo hišo, Kenov avto, Kenovo jahto in Kenov motor.«

# MOJA POBUDA

## Kako se lahko vključim oziroma prijavim na izobraževanje?

Izobraževanja v Iskri Avtoelektriki so ciljno usmerjena in jih je potrebno načrtovati. Na izobraževanje se ne prijavite sami, ampak vas prijavi vaš vodja na podlagi medsebojno ugotovljene potrebe po novih znanjih, ki jih potrebujete na vašem delovnem mestu.

Konec vsakega leta izdamo »Katalog izobraževanj« za naslednje leto, ki je osnova za načrtovanje skupinskih izobraževanj. Katalog dobijo vodje, prav tako je objavljen na intranetni strani o izobraževanju. V začetku leta vsak vodja opiše potrebe po izobraževanju na obrazcu »Načrt izobraževanja P36/1«. Izobraževalne potrebe za skupine prav tako iz različnih razlogov (na primer zakonske spremembe, organizacijske spremembe, razvojne in tehnološke novosti, novi projekti itd.) nastajajo tudi med letom. Pri tem gre vedno za dogovore in usklajevanja med izvajalci izobraževanj, organizatorjem izobraževanj in tistimi vodji, ki so izrazili potrebo po izobraževanju.

V primeru nove zaposlitve ali prerazporeditve, ki nastane med letom, pa vodja prijavi novega sodelavca v skupinska izobraževanja, v kolikor ta še niso bila izvedena. Realizirana in načrtovana skupinska

izobraževanja so objavljena v mesečnem poročilu, ki ga tekoče objavljamo na intranetu.

Med letom nastajajo tudi potrebe po individualnih izobraževanjih. Ta izobraževanja objavijo zunanji izobraževalci, ki izdajo tudi prijavnico. Ob prijavi izpolnite obrazec »P 136 - samopresoja izobraževanja«, vodji pa je po izobraževanju na razpolago obrazec »P 137 - evalvacija vodje«.

Ravnokar se je začel drugi del projekta Kadris, v katerem je tudi model za izobraževanje in bo omogočal prijavo in nekatere druge vpogleda (zgodovina izobraževanj itd.) preko računalniškega sistema, do katerega bodo imeli dostop vodje preko gesla.

Potrebe po izobraževanju naraščajo z zahtevnostjo delovnega mesta in vključenostjo v naloge ter projekte. Ker so lahko vprašanja glede izobraževanja s stališča posameznika zelo specifična in osebna, je najbolje, da me glede vaših izobraževalnih želja ali informacij glede vključitve v izobraževanje pokličete (tel. 205) oziroma se name osebno obrnete.

Odgovor je posredoval organizator izobraževanj **Edvard Gal**.

# PIKNIK ISKRE AVTOELEKTRIKE 2008

V Opatjem selu na Krasu bo 30. avgusta potekal Piknik Iskre Avtoelektrike, ki bo tudi tokrat ponudil pester glasbeni in zabavni program ter odlično priložnost za druženje s skoraj 2.500 sodelavci, njihovimi družinami in prijatelji. Poleg okusne hrane in pijače, bodo obiskovalci lahko preizkusili še svojo srečo in sodelovali v nagradnem žrebanju. Pozno v noč bo za pravo vzdušje skrbela uveljavljena skupina Karizma, trenutno najbolj popularen slovenski imitator, Marjan Šarec, ter pevka in imitatorka Helene Blagne Zaman, Meta Erženičnik. Vabimo Vas torej, da si že danes rezervirate 30. avgust za Piknik Iskre Avtoelektrike!

Udeležbo potrdite pri tajnicah vaših SPE in direkcij med 18. in 27. avgustom, ob tem pa si boste z vplačilom treh evrov zagotovili najrazličnejše kulinarčne dobrote.

