

MOČ ČRPAM IZ SLEPE TOČKE

Rok Uršič, direktor Instrumentation Technologies: Izvrstnost je porazdeljena po celem svetu in to, da nas je v Sloveniji dva milijona, ne pomeni, da ne moremo dosegati vrhunskosti in prebojnosti. | Edita Krajnovič, Anisa Faganelj, Petra Svetina

V življenju je **Rok Uršič** sprejemal na videz nelogične odločitve. Ena od njih je ta, da se je iz ZDA, kjer je deloval v vrhunskem raziskovalnem okolju, odločil, da se z družino vrne v rodni Solkan in ustanovi lastno podjetje. Podjetje, ki bo v tem, kar počne, najboljše ne le v Sloveniji, temveč na svetu. Žar, v katerega je sprva verjel sam, nato pa je to vero razširil na sodelavce, je usmerjal v ustanoviteljsko fazo in ta energija še vedno napaja razvoj Instrumentation Technologies.

Podjetje svoje storitve razvija na področju pospeševalnikov delcev, njihovo znanje je na primer tudi v švicarskem inštitutu CERN. V svetovnem merilu se je podjetje izkazalo z napravo Libera, s katero jim je uspelo nepredstavljivo: izmeriti položaj elektronskega žarka za vse potrebne meritve z enim samim instrumentom; prej so znanstveniki za to potrebovali tri različne naprave. Še več, natančnost meritve se je z Libero v vseh režimih delovanja izboljšala za faktor 10 do 100, pri najnatančnejših meritvah je sedaj ločljivost meritve celo pod 10 milijonink milimetra.

Podjetje je imelo v letu 2007 skoraj 5 milijonov evrov prihodkov ter 1,6 milijona dobička. Kolektiv petindvajsetih sodelavcev, danes jih je že petinštirideset, je v istem letu ustvaril dodano vrednost preko 100.000 evrov na zaposlenega. Rast prihodkov v zadnjih treh letih presega sto odstotkov letno. Da gre za dinamično rastoče podjetje, ki ga zaznamujejo tudi odlike trajnostno naravnane razvoja, sporoča prestižno priznanje Zlata gazela 2008, ki ga je Instrumentation Technologies v konkurenci več sto slovenskih dinamično rastočih podjetij osvojilo oktobra letos.



Foto: arhiv Instrumentation Technologies

Rok Uršič na vprašanje, ali je manager ali znanstvenik/raziskovalec odgovarja, da je manager, ki ga ne zanima voditi nobeno drugo podjetje.

Kot poudarja Uršič, je uspeh podjetja povezan s celovitostjo pristopa. Družba ne izdeluje le tehnološko prebojnih inovacij, temveč so te vpete v edinstveni poslovni model. Poslovanje je uspešno, meni, ker so v kolektivu znali motivirati znanstvenike in z razvojem njihove skupnosti sprožiti plaz medsebojnega sodelovanja, temelječega na odprtosti in pretoku znanja. Zavedajo se odgovornosti, ki izhaja iz zaupanja: Delamo za institucije, ki so ponos držav, iz katerih izhajajo. Na pospeševalnikih so zaposleni najboljši znanstveniki na svetu. »In to so naše stranke; njihov uspeh in znanstvena odkritja so odvisna tudi od tehnologij, ki jih izdelamo v našem podjetju,« pove Rok Uršič, ki na vprašanje, čemu se podjetje ne bi nikoli odpovedalo, odgovarja, da strasti po ustvarjanju novih razsežnosti. Ne le tehnologij, temveč tudi novih poslovnih modelov.

Vaša sodelavka je Instrumentation Technologies opisala kot sproščeno, veselo, odprto, profesionalno, osredotočeno na delo in popolno bitje.

Ko prejmem takšen kompliment, mi seveda ugaja, a na drugi strani se soočamo tudi z vsakodnevnimi problemi, s katerimi se je treba ukvarjati. Pri obojem sledimo tistemu, v kar verjamemo in želimo narediti - pri čemer popolnost ostaja izziv. Ta beseda v naše okolje niti ne sodi, prej bi uporabil izraz neprestano prilagajanje. Slednje se odvija na dveh razsežnostih: na ravni posameznika in podjetja navznoter ter na ravni tistega, kar se odvija navzven na trgih. Tisto, kar podjetje naredi dolgoročno uspešno, pa je preplet obojega. Uspeh, mislim, izhaja iz celovitosti.

Kje je ločnica med energijo, ki vas vleče k norim idejam in podjetniško stvarnostjo?

Veliko se govori o elementih, vizijah, strategijah, a v končni fazi gre za to, od kod prihaja ustvarjalnost. Sam dojemam podjetništvo zelo podobno kot umetniki dojemajo kreiranje umetnine. Tudi pri podjetniku-managerju so obdobja, ko kristalno jasno vidiš in nekaj gradiš, potem pride obdobje umiritve, zrelosti pogleda...

Dodal bi še, da ni bistveno, kaj je na papirju, temveč to, kako podjetje čutiš, koliko verjameš vanj, saj to prenašaš navzven in na sodelavce. Menim, da je ravno to moje najpomembnejše delo. V mojem delu vlada sobivanje obojega: managementa, ki skrbi, da so stvari narejene pravilno, in vodenja, ki se ukvarja, da delamo prave stvari. So obdobja, ko so v ospredju management in operativne zadeve, čemur sledijo obdobja, ko je treba pogledati od daleč in se vprašati: Ali delamo prave stvari? Pri tem gre na eni strani za zelo subjektivno gotovost v to, kar podjetje dela in ni neposredno povezano z številkami. Kot vodji pa ti ravno to zavedanje vliva moč, ki jo izžarevaš in prenašaš na sodelavce. Zanimariti pa ne gre tudi druge, bolj analitične plati in managerskih znanj o tem, kako oblikovati procese in izbrati pravo strategijo.

Od kod črpate notranjo moč?

Teorija managementa govori o tako imenovani slepi točki, ki jo skušaš ozavestiti. Ko pri tem uspeš, se notranja subjektivna gotovost prenese na kolektivno. To pomeni, da sprva obstaja ožja skupina, ki čuti in dojema enako, šele nato se to prenese širše na kolektiv. V angleščini bi rekli temu 'attending collectively', visoka kolektivnost, ko čutiš trenutek in ga vidiš z vsemi v enaki luči.

Nismo še razvili jezika, ki bi pojasnil, kdaj pri sebi zaznaš to gotovost, niti kako ali zakaj je do nje prišlo. Kljub vsemu modeliranju pa moramo vedeti, da je na koncu človek - človek v lastnem prepričanju, da ustvarja nekaj. Tudi tu je povezava med umetnikom in vodjo zelo močna, oboje je namreč povezano s tem, v kar verjameš.

In v kaj verjamete?

Pred kratkim sem se udeležil okrogle mize z uglednimi gospodarstveniki, kjer je eden od sogovornikov dejal, da bomo v Sloveniji vedno sledilci, da ne moremo imeti prebojnih izdelkov. Če bi to izrekel v našem podjetju, bi nas polovica sodelavcev zapustila. Verjamemo, da smo sposobni izvrstnih stvari. Izvrstnost je porazdeljena po celem svetu in to, da nas je v Sloveniji dva milijona, še ne pomeni, da ne moremo dosegati vrhunskosti in prebojnosti.

Verjamem v človeka, naše poslanstvo pa je integrirati tehnologijo in ljudi. Tehnologija pomeni sposobnost izdelave vrhunskih izdelkov. Če se sprehodite med našimi sodelavci po podjetju, vidite, koliko jim delo

pomeni- zanj gorijo. Posebna zgodba pa je naš stik s strankami. Nimamo standardnega modela kupec-prodajalec, gre za partnerstvo, za poslovni model, ki nam omogoča visoko dodano vrednost.

Kaj je posebnost partnerstev z vašimi kupci?

Težnja vseh nas je imeti enostavna pravila. Na našem področju pa so stranke vrhunski strokovnjaki, ki so zelo zahtevni na strokovni ravni, istočasno pa so močne osebnosti. Nekaj časa smo se ukvarjali z razvojem poslovnega modela, ki bi ga lahko zapisali in bi ga vsak razumel. Nato pa se je zgodil preskok, ko smo dojeli, da gre predvsem za smernice in kakovost, ki jo želimo doseči, ne za univerzalnost. Vsaka stranka je namreč unikum, zato smo se odločili, da bomo znanje, ki ga skupaj imamo, upravljali preko odnosa. Stranka pa je zahtevna – in to dejstvo smo sprejeli kot del našega dela.

Delujete v specifični panogi, ki je za povprečne ljudi težko razumljiva. Kaj od tega, kar delate, se vam zdi uporabno tudi za druga podjetja?

Žal vas moram pri tem odgovoru razočarati. Ne verjamem v recepte. Ali drugače – če že, jih neprestano izboljšujem. Naj skušam to ponazoriti z osebno potjo.

Ko sem začel kot univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike, nisem vedel, v kaj se spuščam. Podjetništvo lahko pomeni, da delaš, kar hočeš. Nato si začneš postavljati meje. Imaš notranji žar in pri meni je

INSTRUMENTATION TECHNOLOGIES IZ JEDRA NAVZVEN



Foto: arhiv Instrumentation Technologies

»Itehovci«: Podjetje od nas pričakuje ustvarjalnost, mi pa od njega izzive. Tako imamo oboji, kar želimo.

Kako Instrumentation Technologies opisujejo Andrej Košiček, fizik; Allen Weeks, izvršni direktor za poslovanje; dr. Carlo Bocchetta, izvršni direktor za razvoj; Borut Baričević, sistemski inženir; Mojca Strehar, trženje; Hermina Ogrič, odnosi z javnostmi in Darja Bajc Zalašček, poslovna sekretarka družbe.

| Anisa Faganelj, Petra Svetina

Kaj je Instrumentation Technologies? Če bi podjetje opisali kot osebo, kakšna bi bila?

Borut: Izjemen človek – takšnega človeka je težko najti drugje.

Darja: Sproščena, vesela, odprta, profesionalna – popolna.

Carlo: Nudi pogoje za ustvarjalnost.

Andrej: Je vizionarska, odločna, vodi na svojem področju. Ima pa hkrati čut za socialo in dobro načrtuje.

Kako je nastal?

Andrej: Začeli smo v majhni sobici pri tašči Roka Uršiča. Že takrat je rekel, da bo to podjetje, ki bo zaposlovalo najboljše ljudi na severu Primorske. Začeli smo s svetovanjem, takrat je Rok podjetje financiral sam. Med začetkom in uspehom smo doživljali tudi travme, proces vzponov in padcev. Čez nekaj let pa so se cilji izkristalizirali. Ti so bili vedno zanimivi, terjali pa so izredno dolge pogovore s strankami. A ravno ti pogovori z vrhunskimi znanstveniki so vir motivacije.

V čem ste drugačni?

Mojca: Drugačni smo v tem, kar počnemo. Pospeševalniki so vir velikih odkritij, ki prispevajo k razvoju znanosti in napredku človeštva. Mi smo del te zgodbe.

Carlo: Smo znanstveniki v poslovnem okolju. Moramo inovirati - delati za znanost, zato da ustvarjamo denar.

Borut: Težko je opisati razliko med nami in, recimo, državnim podjetjem ali znanstveno inštitucijo. Razlike so v ritmu dela. Če delaš zato, da bi izsledke raziskave predstavil v članku, so pritiski pač manjši. V zasebnem podjetju pa je treba priti do rezultatov, sicer podjetje ne bo preživelo, nekaj konkretnega pa moraš prispevati tudi zato, da ne bilo dolgočasno.

Allen: Ne »delamo znanosti« kot take, ampak prej orodja za znanstvenike, da lahko oni opravljajo svoje delo. Vsi skupaj pa smo tim, ki je osredotočen na state of the art technology (najnaprednejša tehnologija).

šlo za odločenost »v Solkanu postaviti nekaj vrhunskega«. In bolj kot se izobražuješ, bolj si zmeden. Gre za zelo protislovne sugestije: nekatere so zelo analitično usmerjene, druge poudarjajo čustveno inteligenco, tretje plosko organizacijo. Potem pa v nekem trenutku začneš graditi svoj pogled na vse. Vse, kar si prebral, ti kar naenkrat pride prav in to se potem prelevi v subjektivno gotovost, o kateri sem govoril prej, o t.i. slepi točki.

»Če bi v Instrumentation Technologies dejal, da bomo le sledilci, bi me pol sodelavcev zapustilo.«

Ne moreš samo reči, da bi nekaj naredil, vedno se pojavi izziv, kako to uresničiti. Enostavno je treba postati realen. Da kristaliziraš idejo, pa je potrebno trdo delo – preverjanja vsega, s čimer si obdan. V tem kontekstu je zame »recept« naslednji: razviti se moraš od znotraj, saj si sam svoja študija primera. Učinek, ki ga ima na zaposlene vodja ali organizacija na stranke, je najbolj odvisen od notranjega stanja. Če podjetje verjame vase, to skozi svoje delovanje tudi izžareva.

Kako v Instrumentation Technologies privabite nadarjene ljudi?

Največji izziv, tako menim, za inženirje gotovo predstavlja stik z najnaprednejšo tehnologijo na svetu in da delajo za najvišjo raven znanosti, za raven, kjer se dobivajo Nobelove nagrade, za »frontier science«. In tudi sodelavci, ki delajo v finančah, marketingu, odnosih z javnostmi..., so del

te iste celote in jo soustvarjajo. V trženju se npr. dan začne na azijskem trgu, Evropa je aktualna čez dan, okoli petnajste ure pa v službo že prihajajo Američani. Naše jedro je visoko tehnološko podjetništvo in mislim, da vsi sodelavci čutijo, da so pomemben del celote.

Pri teh občutkih je pomembno tudi, da so v Instrumentation Technologies prišli tujci, ki so prinesli poleg strokovnega znanja tudi drugačen pogled. Nam pa na nek način dali še dodatno samozavest. Tudi sam sem po fakulteti osem let delal v tujini in živeti v tujini je svojevrstno bogastvo. Odraščanje v socializmu ima svoje značilnosti, ki so drugačne od tistih, ki jih prinese na primer Velika Britanija.

Kaj bo Instrumentation Technologies kot Zlata gazela 2008 dodal gibanju Gazela?

Priznanje zagotovo godi, saj pomeni potrditev finančno usmerjene poslovne javnosti, ki gleda na poslovno rast in razvoj. Kaj bomo dodali? Ponovil bom, kar sem že rekel: Slovenci si ne upamo, mislimo, da ne sežemo visoko in ravno tu vstopa Instrumentation Technologies, ki dodaja razsežnost drznosti in odličnosti v svetovnem merilu. Pri gazelah ne gre za najhitrejše, temveč za najboljše med najhitreje rastočimi podjetji. Gre za drznost, odprtost. To je tudi naša zgodba.

Naj povem kot primer, kaj sem slišal iz ust gospe iz Solkana, ki je prišla na naš dan odprtih vrat. Bila je obupana, da je vse okoli nje propadlo, a je zaključila: »Mislila sem, da moji otroci nimajo več prihodnosti. Zaradi takih podjetij verjamem, da lahko tu še nekaj nastane.« ■

Kakšen je vaš pristop k deljenju znanja?

Mojca: Sodelovanje s strankami temelji na izmenjavi znanja in izkušenj. Že vrsto let v ta namen organiziramo izobraževalno delavnico (Libera Workshop), kjer združujemo strokovnjake in oblikujemo skupnost uporabnikov Libere. Delavnica poteka enkrat letno v Solkanu.

Borut: Na njej pridemo v stik s strokovnjaki, z njimi lahko odprto izmenjujemo informacije, kako bi želeli oblikovati izdelke. Gradimo skupnost. Znanstvene skupnosti znanje delijo in naš pristop je podoben. V skupnosti igramo vlogo znanstvenika, ki z njo sodeluje, deli izkušnje in tudi pridobi določene informacije. Smo zelo odprti, tudi zato, da lahko prepoznamo njene potrebe in probleme.

Mojca: Pomembne so tudi konference, zlasti odnos s strankami, ki ga gradimo že pred konferenco. O strankah zberemo čim več podatkov, nato jih povabimo, da obiščejo stojnico. Po konferenci nadaljujemo s pogovori preko e-pošte in pazimo, da sledimo vsakemu kontaktu.

Kaj stoji za sloganom Instrumentation Technologies: »Mi ne poslujemo z laboratorijem, temveč s človekom?«

Mojca: Ves čas gradimo na dolgoročnih odnosih. Ker gre za dokaj ozko skupnost, se skušamo osredotočiti na vsako stranko posebej, poslušamo njene potrebe in smo nenehno prisotni. Izjemna pa je tudi skrb za zaposlene. Mislim, da se večina zaposlenih dobro počuti. Zaposleni verjamemo v vizijo podjetja, ki jo direktor Rok zelo dobro posreduje. Zna nas motivirati. Prepričati v: biti izjemni, najboljši in uspešni.

Borut: V tem podjetju prosto delamo, saj so odnosi precej odprti in nas pri delu ne ovirajo. Hoditi v službo je zame del življenja, vendar hodim z zadovoljstvom.

Hermina: Četrtek je edini dan, ko smo vsi v službi, takrat se nas vseh

petinštirideset zaposlenih sreča na t.i. četrtekovem skupnem sestanku, ki omogoča hiter in intenziven pretok informacij, obenem pa je njegov namen tudi družaben.

Drži, da je v Instrumentation Technologies pogovorni jezik angleščina?

Mojca: Da, saj je pomen mednarodnega okolja v ospredju; veliko delamo s tujci in jih tudi zaposlujemo.

Hermina: Sodelavca Carla Bocchette bi bili veseli kjerkoli na svetu. Je doktor molekularne biokemije in vrhunski manager v znanosti, in enako Allena Weeksa, ki je k nam prav tako prišel iz tržaškega sinhrontrona, kjer je delal kot vrhunski strateg v samem vodstvu.

Carlo: Po dvajsetih letih dela v raziskovalnih institucijah sem se pridružil Instrumentation Technologies, ki deluje po načelu odprte kulture brez časovnih omejitev. Ideje se porajajo ob skupni jutranji kavi. Od nas pričakuje ustvarjalnost, mi pa izzive in tako imamo oboji, kar želimo.

Allen: Ker imam družino v Sloveniji, je bila pridružitve Instrumentation Technologies razumna odločitev. Podjetje pa je seveda dobro pozicionirano v svoji mikro niši, ima pa tudi odlično možnost širitve in rasti.

Kaj vam pomeni priznanje v rasti in uspehu: Zlata gazela?

Carlo: Priznanje je fantastičen dosežek, saj je potrditev vsega tistega, v kar verjamemo.

Allen: To je pomembna nagrada zlasti v družbi, ki še vedno prehaja na zasebni kapital in kjer podjetništvo še ni vrednota. Izbor Gazela spodbuja ljudi k zavedanju, da je prostor tudi za mala podjetja.

Borut: Zlata gazela potrjuje, da rastemo ter da imamo prave lastnosti za uspeh. ■