

Automotive sa chystá trénovať tvorivosť

Inovatívnosť automotive dodávateľov je na citeľnom vzostupe. „Vlastný vývoj potrebujú aj na to, aby sa uplatnili v iných odvetviach. Stanú sa konkurenciou firmám, ktoré s nimi doteraz nemuseli súperiť,“ hovorí Vladimír Švač, riaditeľ oddelenia inovačného poradenstva v KPMG, ktorý komentuje päť hlavných zistení prieskumu KPMG a Zväzu automobilového priemyslu SR.

JURAJ KANTORÍK

1. Tento rok by vo výskumno-vývojových (R&D) centrách dodávateľov pre automobilový priemysel malo pribudnúť k súčasným 700 ďalších 300 nových pracovníkov.

Toto číslo je reálna potreba firiem zúčastnených v prieskume, môže byť ešte o niečo vyššie, pretože pár centier sa do prieskumu nezapojilo. Výskum a vývoj je chýlostivá oblasť, niektoré firmy radšej nechcú o týchto centrách hovoriť, ďalšie sa zasa kryjú tým, že ich majú inak pomenované. Potreba ľudí, ktorú sme zistili, je reálna, ale či sa ich firmám podarí získať, už nie je také isté. Talentovaných inžinierov nie je na Slovensku dosť. Výskumno-vývojové centrá na Slovensku sa najčastejšie zameriávajú na podporu výrobnomoontážnych procesov a potom na podporu vývoja nových výrobkov, napríklad na úpravu niektorých dielcov. U nás sa nerobí nosný výskum, ten ostáva v automobilkách a u ich kľúčových dodávateľov v Nemecku alebo v USA.

2. Na Slovensku by do troch rokov malo k súčasným 26 pribudnúť ďalších 16 nových R&D centier.

Založenie centier plánujú väčšinou

strojárské firmy. Jednak chcú byť konkurencieschopnejšie a tiež chcú v nadnárodnej firme získať náskok oproti ostatným závodom vo svete a dostať sa aj do lepšej vyjednávacej pozície voči materskej spoločnosti. Typické výskumno-vývojové centrum na Slovensku začína v malom, málokedy ide naraz o sto ľudí. Pozná firmu, kde sú to zatiaľ len traja vývojári s plánom postupného rozšírenia sa na tím 10, 15 až 20 ľudí. Ďalším pozitívnym zistením je, že aj ďalšie slovenské dodávateľské firmy v tomto čase hľadajú cestu, ako presvedčiť materskú spoločnosť, aby u nás investovala do podobného centra. Nadšenie pre vývoj je u ľudí cítiť, veľa bude závisieť od ich lídrov, či sa im podarí tieto plány presadiť. Doba im praje. Automobilky budú presúvať ďalšie zodpovednosti na dodávateľov a tí sú o to viac naklonení posunúť ich ďalej na svoje prevádzky vo svete. Ďalším trendom je snaha dodávateľov naplno využiť svoje technológie a pracovať aj pre odberateľov z iných odvetví. Na Slovensku sa to už deje a aj preto tieto firmy potrebujú vlastný vývoj. Dcérske spoločnosti tiež potrebujú mať v rukách ďalší spôsob, ktorým by mohla rásť ich



produktivita. Doteraz dosahovali rast produktivity hlavne cez úspory, ktoré sa síce vždy dajú nájsť, ale už to prestáva stačiť.

3. Hlavnými prekážkami inovovania vo firme sú: nedostatok talentovaných inžinierov, vysoké náklady a nedostatok času na inovácie.

Kvalitní inžinieri na Slovensku chýbajú a rovnako platí, že veľa z nich pracuje v zahraničí. Moja bývalá kole-



gyňa v súčasnosti pracuje v európskej centrále Toyota v Bruseli a keď som sa jej pýtal, či by prišla na Slovensko, odpovedala, že nie. Tam má oveľa viac príležitostí na rast a medzi nimi aj také, ktoré doma nikdy mať nebude. Týchto ľudí je ťažké motivovať a ani som nepočul, že by R&D centrá lákali Slovákov zo zahraničia, aby sa vrátili späť. Skôr firmy spolupracujú s univerzitami a o ľudí sa zaujímajú už od tretieho ročníka. Ponúkajú

im možnosť tvoriť v nich diplomové práce, snažia sa so študentmi nadviazať kontakt. Medzi firmami existuje silný konkurenčný boj o to, kto si koho z absolventov uchmatne a kto si ktorú univerzitu viac nakloní. Firmy by možno mali premýšľať, ako si nakloniť študentov už na strednej škole, pretože sú to ľudia z ich regiónu, a potom sa im počas vysokej školy pripomínať, ponúkať im zaujímavé projekty. Dúfam, že aj nový zákon o duálnom

vzdelávaní tomu pomôže, aby študenti mohli praxovať počas školy.

Nákladnosť inovácií, prípadne nedostatok peňazí na ne a nedostatok času na inovácie sú celosvetovo základnými prekážkami, ktoré inováciám bránia. Inovácie sú nákladné tým, že si žiadajú špičkových ľudí, vybavenie a sú tiež experimentom s neistým výsledkom. To všetko prirodzene stojí veľa peňazí.

Nedostatok času na inovácie jed-

noznačne súvisí s tým, že firmy pohltila operatíva a mnohí ľudia z firmy nepovažujú debaty o inováciách za optimálne využité čas. Napríklad zamestnanec sa na takejto porade ohradí, že do dvoch týždňov má zákazku vybaviť. Ak medzitým venuje niekoľko hodín poradám o inováciách, môže sa stať, že nestihne prácu, za ktorú je zodpovedný. Čomu dáte prednosť? Každá firma si na podobné situácie musí nájsť vlastný prístup, ktorý jej ľuďom sedí. Viac by sa do toho mali zapojiť personálne oddelenia a vytvárať vhodné prostredie pre inovácie, aby sa predchádzalo podobným kolíziám. Niektoré veľké firmy k tomu pristupujú radikálne a jednoducho si vyčlenia 5 alebo 10 percent z týždenného pracovného času na inovácie. Pracovné zmluvy už obsahujú klauzulu, že nový pracovník sa musí podieľať na inováciách a inovovaní a neskôr sledujú či prináša nejaké nápady. Táto oblasť nerá na dôležitosť.

4. Čo dokáže presvedčiť materskú firmu, aby investovala do výskumu a vývoja a inovácii vo vašej firme na Slovensku? Garancia dlhodobosti a využitia investícií, podpora zo strany štátu a zaniatenosť vedenia dcérskej firmy pre výskum a vývoj. Je to rovnaké ako v inom podnikaní. Biznis plán nového R&D centra musí byť dobre nastavený, reálny a dlhodobý. Inovačné centrum si musí vhodne vybrať oblasť, na ktorú sa zameria, ale aj cieľový okruh zákazníkov. Pre niektoré centrum bude mať zmysel dodávať služby len v rámci svojej skupiny, iné sa bude musieť od začiatku zamerať na celý trh, aby si vedelo získať dostatočné portfólio objednávok.

Pri podpore štátu sa mi zdá, že firmám chýba viac nástrojov, vďaka ktorým by mohli získať podporu od štátu. V zahraničí je podpora vývoja širšia. Na Slovensku síce existuje štátna pomoc na vybudovanie inovačného centra, ale ide o podporu

priamo pre vývojové projekty, úľavy na dani, podporu zvyšovania kvalifikácie pracovníkov. Toto zatiaľ firmy necítia, možno sa to zmení teraz od začiatku roka po novelizácii zákona o dani z príjmov, keď si firmy budú môcť do základu dane ešte raz uplatniť štvrtinu vybraných výdavkov na projekt výskumu a vývoja. Ďalšou formou sú eurofondy, sú tam vyčlenené peniaze aj na budovanie centier, inovačné a R&D projekty.

Úspech centra vždy závisí od jeho šéfa, od jeho zápalu pre vývoj a od toho, či dokáže presvedčiť mater-



Vladimír Švač

skú spoločnosť, aby do R&D centra investovala. Ani potom to nemá jednoduché. Poznal som jednu českú firmu, ktorej riaditeľ presadzoval založenie inovačného centra a v centre mu povedali - dobre, ale zožen si na to peniaze sám. On musel hľadať možnosti na ministerstve priemyslu a obchodu a cez ich granty sa mu to podarilo vybojovať. Vytvorili si testovacie kapacity, ktoré ostatné dcérske spoločnosti tej nadnárodnej firmy nemali a nakoniec začali pre ne pracovať. Všetky tie tri prvky: kvalitný zámer, možnosť získať peniaze a skutočný líder, sú veľmi previazané.

5. Takmer dve tretiny firiem plánujú v najbližších dvanástich mesiacoch investovať peniaze a čas do

inovačných tréningov pre zamestnancov.

Najlepšie je začať postupne. V každej firme sa organizujú školenia všetkého druhu a do nich by sa dali zakomponovať aj techniky inovovania. Metódy a techniky, ako generovať nápady, ako ich vyhodnocovať, ako vybrať víťazný nápad a potom z neho urobiť nový biznis model. Ako ľudí naučiť rozmyšľať kreatívne? Najčastejšími technikami sú brainstorming alebo mind mapping (myšlienková mapa). Pri ňom sa do stredu tabule napíše do bubliny problém. Potom ľudia rozvíjajú, s čím všetkým má tento problém spojitosť a ku každej novej súvislosti zakreslenej do novej bubliny sa pripíše činnosť, ktorú musíte urobiť, aby ste dospeli o krok ďalej k riešeniu problému. Až vznikne súvislá mapa.

Často používam techniku, vďaka ktorej si dobre uvedomíte, kde a kedy prichádzate na nové nápady. Mám 70 lístočkov, na ktorých sú napísané situácie zo života a pýtam sa, kde ľudia najčastejšie prichádzajú na nové nápady. V sprche, na prechádzke, pri čítaní knihy, v snoch alebo niekde inde. Následne si mali vybrať polovicu lístočkov, ktoré pre nich platia, a v ďalšom kole si už mali vybrať 10 najčastejších situácií, v ktorých im prichádzajú na um nové myšlienky, a zoradiť ich do poradia. Človek si niekedy ani neuvedomuje, kde všade prichádza na dobré nápady a že sú to cenné informácie, ktoré by si mal zapísať a potom s nimi prísť na poradu.

Firmám niekedy odporúčam, aby od svojich zamestnancov nielen žiadali kreatívne nápady, ale poskytli im impulzy, inšpirovali ich. Môžu napríklad zobrať inovačný tím na 3-dňovú alebo týždňovú exkurziu po R&D oddeleniach inovatívnych firiem s presným zadáním, aby po jej skončení prišli so sto inovačnými nápadmi a potom z nich vybrali 10 takých, ktoré sa dostanú do fázy prototypu. Z dvoch by mali nakoniec vzniknúť skutočné nové výrobky. 