



Marta Kelvišar
ADRIA DOM d. o. o., Črnomelj

Privilegij je ustvarjati navdihujoča doživetja za počitnikovanje

Proizvajajo izdelke in rešitve za turizem, ki ga je pandemija koronavirusa zelo prizadela. A Adria Dom to ni ustavilo. Nasprotno: kljub zaprtim mejam v prvem valu epidemije je proizvodnja delovala, še dodatno so zaposlovali. Izobraževali so se, razvijali nove produkte s preusmeritvijo na nove trge, predvsem pa so našli voljo za spopad s tako velikim izzivom, pravi prva dama družbe Marta Kelvišar. Morda jim je pri tem pomagalo zavedanje, da je njihovo delo – ustvarjati navdihujoča doživetja za počitnikovanje v naravi – pravzaprav njihov privilegij.

Adria Dom je bila ustanovljena leta 2002, lastnik je Adria Mobil, ki je od leta 2017 v lasti francoske skupine Trigano. Izdelujete mobilne hiše, mobilne šotore in modularne mobilne hiše, nudite tudi celovite rešitve za počitniške resorte. Si tudi sami vzamete čas in uživate v udobju »vaših« izdelkov?

Poleti z veseljem nekaj dni počitnikujem v naših produktih. Ob tem kot uporabnica tudi testiram in razmišljam o ustreznosti uporabniških rešitev, zato tudi sodelavce spodbujamo, da jih pridobijo kar največ z letovanjem v naših počitniških kapacitetah. To pomembno vpliva na razumevanje potreb uporabnikov in tudi iz tega črpamo inovativne predloge, domiselne rešitve za razvoj novih produktov. Naš privilegij je, da imamo poslanstvo ustvarjati navdihujoča doživetja za počitnikovanje v naravi. S tem pa imamo seveda tudi odgovornost. Gostje namreč skrbno načrtujejo in varčujejo za počitnice in resnično je pomembno, da upravičimo njihova pričakovanja. Lahko rečem, da jih v veliki meri presegamo, saj se gostje – ko enkrat doživijo počitnice v naših mobilnih hišah ali šotorih – vse bolj pogosto odločajo za kamping ali glamping počitnikovanje. Pomembno je »vzeti si čas«, kot pravite. Kajti uspešen človek je le zadovoljen človek. Zadovoljen pa je, ko zna poskrbeti zase, skrbi za svoje psihično in fizično počutje ter zna uravnovesiti zasebno in poslovno. To ga ščiti pred stresom in izgorelostjo. Tega se zavedam in to prakticiram.

Kako je na poslovanje vplivala epidemija, ki je po eni strani turistično panogo resnično prizadela, po drugi strani pa naj bi sedaj vsak slehernik čim več časa preživel v naravi?

Naši produkti, ki so rešitev za turizem, omogočajo zasebnost in varnost v povezavi z naravo. Če kdaj, se zdaj še bolj izkazuje naša filozofija, da je bivanje v naravi dragocenost. Tudi pandemija, ki je sicer vse presenetila, nas ni ustavila. Kljub zaprtim mejam v prvem valu je naša proizvodnja delovala, čeprav to ni bilo enostavno. Izobraževanje, razvoj novih produktov s preusmeritvijo na nove trge in naša volja, da to naredimo – vse to je bilo ključno za pridobitev novih kupcev in naročil. Tako smo celo zaposlili 60 novih sodelavcev. Z naročili smo že zapolnili sezono 2021,

medtem ko ima naša konkurenca v Evropi le polovično zapolnjene kapacitete.

Vpliv na okolje je dejavnik, ki ga morate upoštevati pri zasnovi proizvodov. Kaj je za vas največji izziv v tem trenutku? Lahko izpostavite okoljski izziv v preteklosti, ki ste ga z inovativnim pristopom uspešno rešili?

Ena od vrednot v našem podjetju je odgovoren odnos do okolja. Danes že prvi pogled na naše produkte pove, da so naši materiali za gradnjo les in drugi naravni materiali, kot so kovina, steklo, tekstil, kamen ... Včasih je bil delež naravnih, razgradljivih materialov bistveno manjši. Pomembna sprememba je bila vključitev dizajna v razvoj produktov, s čimer poudarimo uporabo naravnih materialov. Tudi naši kupci želijo imeti proizvode, ki so ekološko grajeni in v sožitju z naravo. Celotno proizvodnjo smo zasnovali tako, da je prijazna do okolja. Naš produkt je možno ob koncu njegove življenjske dobe reciklirati do 90 %. Velik premik smo naredili tudi pri embalaži materialov, ki je v celoti vračljiva. Odgovoren odnos do okolja pa uvajamo tudi znotraj podjetja, med zaposlenimi. Tako smo že pred šestimi leti popolnoma izločili plastenke za vodo in jih nadomestili s steklenicami, pri nas pijemo izključno vodo iz pipe. Na strehi tovarne imamo sončne celice in tako proizvedemo dovolj električne energije za svoje potrebe.

Podjetje ima zaščiteno korporativno znamko Adria tako v Sloveniji kot v tujini, svoje rešitve ščitite s patenti (Collapsible accommodation unit, Modular living unit) ter z zaščito modela doma in v tujini. Kako pomembna pri uspehu je zaščita blagovnih znamk?

Blagovna znamka Adria je zelo prepoznana in uveljavljena, a sama po sebi ni dovolj. Ključna je kakovost proizvodov, zaradi katere je prepoznavna in cenjena. Naši kupci, ki jih je vse več in so geografsko vse bolj razpršeni, vedo, da je znamka Adria obljuba, s katero dobijo odlično razmerje med ceno in kakovostjo. V kolikor kakovost produkta in storitve ni zadovoljiva, tudi blagovna znamka ne pomaga. Naša panoga se ne poslužuje patentnih in modelnih zaščit, saj jih je možno z minimalnimi spremembami konstrukcije obiti.

Gostje skrbno načrtujejo in varčujejo za počitnice in resnično je pomembno, da upravičimo njihova pričakovanja.

Če kdaj, se zdaj še bolj izkazuje naša filozofija, da je bivanje v naravi dragocenost.

V kolikor kakovost produkta in storitve ni zadovoljiva, tudi blagovna znamka ne pomaga.

Naše delo so prepoznali celo v Združenih arabskih emiratih in na Kitajskem, kjer je že nekaj turističnih resortov opremljenih z našimi produkti, predvsem šotori, ki so zaradi transporta bolj primerni.

Spreminjanje organizacijske kulture in vsega, kar je z njo povezano, je tek na dolge proge.

S šolo vodenja, v katero je bila vključena več kot tretjina zaposlenih, smo pridobivali kompetence vodenja, komunikacije in izboljšanja osebnih odnosov.

Potencial je lahko v sebi, v drugem, v razmerah in nastalem položaju ... Beseda potencial vsebuje besedo pot, po kateri hodiš in se uriš ves čas.

Skoraj vse prihodke ustvarite v tujini, kupci so kampi, hotelske verige, tour operaterji in individualni lastniki. Produkte imate v 380 različnih kampih v 30 državah, vendar večino izvoza predstavljata hrvaški in italijanski trg. V zadnjih letih ste uspeli stopiti na številne nove trge – kako vam je uspelo in kaj še imate v »rokavu« za pridobitev dodatnih trgov?

Podjetje razvija inovativne, visokokakovostne izdelke ter tako krepi svoj položaj vodilnega ponudnika v JV Evropi, res pa je, da se širimo tudi globalno. Naše delo so prepoznali celo v Združenih arabskih emiratih in na Kitajskem, kjer je že nekaj turističnih resortov opremljenih z našimi produkti, predvsem šotori, ki so zaradi transporta bolj primerni. »Koronski« čas je že in bo še spremenil svet, čez noč je spremenil tudi naš trg. Hrvaški in italijanski kupci, ki so za nas do lani predstavljali največji delež prodaje, so zaradi slabe sezone močno zmanjšali naložbe. To je za nas pomenilo skoraj prepovršeno prodajo. A smo jo nadomestili z novim razvojem in novimi trgi. Priložnost smo poiskali na celinskih in severnih trgih, saj so turisti ostali doma in se je povpraševanje na teh trgih povečalo, s tem pa tudi zahteve po zasledovanju novih standardov gradnje, drugačnih tlorisnih rešitvah, dizajnu, materialih, izolativnosti, energetiki. Močno se je zamenjala tudi struktura kupcev. Hotelske verige so zaradi negotovosti preložile investicije, tour operaterji pa so skoraj izginili s trga. Investirajo kampi, ki so vse bolj ekološko naravnani, želijo biti unikatni. Tu jim mi, z našimi izkušnjami in povezovanjem z arhitekti in oblikovalci, kreiramo celovito rešitev. Transportni stroški so zaradi velikih volumnov produktov pomemben del konkurenčnosti, zato vidimo ključ za širitev v novih rešitvah.

Podjetje vodite od leta 2014, v letu 2019 ste vzpostavili strateške projekte na vodstveni ravni, ki se nanašajo med drugim na vitkost procesov in

vodenje, implementacijo digitalizacije, razvoj novih trgov s trajnostnim razvojem produktov in nove poslovne modele, poudarek je tudi na izobraževanju, medsebojnih odnosih. Kako so nove pristope sprejeli zaposleni in kakšne rezultate ste dosegli?

Spreminjanje organizacijske kulture in vsega, kar je z njo povezano, je tek na dolge proge. Za ta tek pa je – tako kot pri vrhunskem športniku – potrebnih več lastnosti: vztrajnost, neomajnost, pogum, vzdržljivost, pozitivna naravnost, jasni cilji, odgovornost, ambicioznost, zdrava tekmovalnost ... Po nekajletni več kot 20-odstotni rasti smo spoznali, da ne bomo več mogli rasti brez vlaganja v ljudi, da nam je postala »naša obleka pretesna«. Zato smo se najprej osredotočili na ljudi; kajti spremembe se začnejo v naših glavah, v razumevanju koristi, nato sledijo procesi in šele potem je na vrsti tehnologija – digitalizacija, ki to podpira in pomaga »izvajati«, udejanjati, meriti, izboljševati. S šolo vodenja, v katero je bila vključena več kot tretjina zaposlenih, smo pridobivali kompetence vodenja, komunikacije in izboljšanja osebnih odnosov. Z opolnomočenjem vodij smo lahko začeli z uvajanjem vitkosti v procese, kar pomeni vključenost vseh zaposlenih v izpostavljanje in reševanje problemov, v krog stalnih izboljšav s koristnimi in inovativnimi predlogi. Lepo je videti, kako zaposleni z zavzetostjo osvajajo spremembe, tudi v povezavi z digitalizacijo. V proizvodnji so delavci z navdušenjem sprejeli digitalne ure, ki jim kot pomoč pri delu prikazujejo zaporedne tehnološke operacije. Z rezultati smo zadovoljni. Kljub številnim spremembam je raziskava o zavzetosti pokazala, da je v našem podjetju kar 57 % zaposlenih aktivno zavzetih, kar je visoko nad povprečjem.

Kako pa nagradujete zavzete zaposlene? In kako »draga« vam je Nagrada GZS?

Zaposleni so naš kapital in vedno poudarjam, da brez dobre ekipe ne bi bilo rezultatov. Nagrade, kot je denimo Nagrada GZS, so zgolj posledica vsega, kar smo s sodelavci ustvarili skupaj in to je priznanje, ki nam bo navdih in motivacija pri našem delu tudi v bodoče. Naši zaposleni so nagrajeni za dobro delo. Poleg plače mesečno izplačujemo poslovno uspešnost, ki je odvisna od doseganja skupnih rezultatov vseh zaposlenih po določenih kriterijih. Dvakrat na leto izplačamo nagrado za osebno uspešnost, ki je rezultat osebnega prizadevanja posameznika, ki ga oceni neposredno nadrejeni. Oceno osebne delovne uspešnosti neposredno nadrejeni sicer poda in razloži sodelavcu kvartalno, ob osebnem pogovoru. Pogovor o delovni uspešnosti je priložnost, da vodje zaposlenim posredujejo povratno informacijo in jim razložijo, kaj je njihova vloga na delovnem mestu in v skupini, kaj pričakujejo od njih, kje bi se lahko še izboljšali. Je tudi priložnost, da vodje prejmejo povratno informacijo od zaposlenih o tem, kaj potrebujejo, da bi lahko bili bolj uspešni, s čimer vplivajo na njihovo zavzetost. Zaposlene aktivno vabimo k ustvarjalnemu razmišljanju, zato tudi za vsak podani inovativni predlog zaposleni prejme nagrado. Najboljše inovatorje ob koncu leta še posebej nagra-





dimo, pri čemer je glavna nagrada počitnikovanje v naših produktih. Ob zaključku leta izplačamo nagrado za poslovno uspešnost in vsak zaposleni prejme bogato praktično darilo. Po zaključku visoke sezone so zaposleni nagrajeni z nagrado za delo v visoki sezoni, ki pa je odvisna od osebnega prizadevanja posameznika, saj želimo najboljše sodelavce prav posebej nagraditi. Vsako leto izplačamo najvišji možni regres. Zaposlenim veliko pomenijo motivacijski dogodki s športno, izobraževalno in kulturno vsebino, ki jih organiziramo poleti z namenom povezovanja in izobraževanja ter zasluženega odklopa po zaključku visoke sezone in pred nastopom dopustov.

Podjetje razvija in inovira tako samo kot v sodelovanju s strateškimi partnerji in institucijami znanja. Kako ocenjujete sodelovanje med gospodarstvom in akademsko sfero v Sloveniji?
Mi smo to priložnost prepoznali in izkoristili. Pri razvoju določenih projektov sodelujemo s Fakulteto za strojništvo, Fakulteto za arhitekturo, z oddelkom za lesarstvo Biotehniške fakultete, z Zavodom za gradbeništvo Slovenije (ZAG) in drugimi ter tako povezujemo prakso s teorijo in znanostjo. Sodelujemo tudi s srednjimi šolami in fakultetami nasploh ter z veselim vabimo dijake in študente na prakso. Če me sprašujete o mojem mnenju glede tega v Sloveniji, pa bi rekla, da je povezovanja premalo. Dejstvo je, da teorija brez prakse ne more zaživeti, po drugi strani pa je dobra praksa rezultat teorije. Obe sta torej močno povezani in nujni za uspeh.

Milijone vlagate tako v razvoj izdelkov kot tudi v investicije na področju proizvodnje (zemljišča). Kakšne imate načrte?

Na osnovi tržne analize trgu vsako leto ponudimo nekaj razvojnih novosti, posodobitev, prenovljene družine produktov. V večini primerov pa si kupci zaželi unikatni produkt, ki bo ustrezal njihovim potrebam oz. potrebam njihovih uporabnikov. Prislunemo jim in dodatno upoštevamo standarde posameznih trgov. Dizajn je zelo pomemben in je vključen v vse faze razvoja, od ideje do izvedbe. Sodelujemo tudi z različnimi zunanji oblikovalci.

Kreativni in inovativni smo v razmišljanju in hitro prepoznamo tržno priložnost. Primer: ker že sedaj vemo, da bo po pandemiji vsaj del delovnega procesa potekal od doma in bo zelo uporaben t. i. hibridni model dela, smo razvili mobilno enoto, ki je neke vrste pisarna doma. Gre za vrtno pisarno (»home garden office«), zelo dober odziv je prišel iz Velike Britanije. In ker so z našo večletno hitro rastjo prodaje, razvojem izdelkov, proizvodnje in zaposlovanja postale naše kapacitete premajhne, smo postopno dokupovali zemljišča v industrijski coni in tako v letošnjem letu zaokrožili kompleks s 32 ha zemlje. Sedaj pripravljamo idejni projekt širitve proizvodnih in poslovnih kapacitet.

Česa doslej na vaši osebni in poslovni poti še niste uspeli doseči, pa bi si tega zelo želeli v prihodnosti?
Prepričana sem, da je človekov osebni in poslovni uspeh največkrat rezultat tega, da si ob pravem trenutku na pravem mestu in da prepoznaš potencial ter imaš dovolj motivacije in poguma. Potencial je lahko v sebi, v drugem, v razmerah in nastalem položaju ... Beseda potencial vsebuje besedo pot, po kateri hodiš in se uriš ves čas. Torej je treba ves čas razvijati svojo intuicijo, se povezovati, učiti, raziskovati, potovati vase ... Vzajemno spoštovanje, ljubezen v najširšem smislu in hvaležnost so ključni prebujanja in razvoja. Želim si poglobljati svojo intuitivno inteligenco. Vem, da bom tudi poslovno na pravem mestu, kjer koli že. ^{gg}

Ker že sedaj vemo, da bo po pandemiji vsaj del delovnega procesa potekal od doma, smo razvili mobilno enoto, ki je neke vrste pisarna doma.

Sveži podatki za leto 2020 (poslovno leto 1. 9. 2019–31. 8. 2020):

Skupni prihodki: 34.616.014 EUR

Dobiček pred obdavčitvijo: 4.134.230 EUR

Število zaposlenih: 230

Dodana vrednost na zaposlenega: 56.448 EUR

Utemeljitev:

Adria Dom, ki je v 100-odstotni lasti novomeške Adrie Mobil, je proizvajalec mobilnih hišk ter visokokakovostnih šotorov za luksuzno kampiranje (glamping). V skoraj 20 letih obstoja so izdelali več kot 15.000 enot, prek 1.300 v letu 2020. Njihovi produkti se nahajajo v 380 različnih kampih v 30 različnih državah. Vodilne tržne deleže dosegajo predvsem na Hrvaškem in v Italiji. Prek 92 % prihodkov so v letu 2019 ustvarili na tujih trgih, kjer so prihodke v zadnjih treh letih v povprečju povišali za 11 % letno. Poleg rasti prihodkov beleži družba tudi rast dobička, dodane vrednosti, EBIDTA in donosnosti kapitala. K izjemnim poslovnim rezultatom prispevajo strateške usmeritve družbe, ki na področju razvoja in inovacij deluje v smeri stalnih produktivnih in storitvenih inovacij, odličnosti v dizajnu in zagotavljanju izjemne uporabniške izkušnje ob diverzifikaciji, standardizaciji, primernem razmerju cena/kakovost in zagotavljanju trajnostnega razvoja s ciljem 100-odstotne reciklabilnosti ter implementacije pametnih rešitev. Družba je v zadnjih štirih letih investirala prek 5 mio EUR v povečanje proizvodnih in skladiščnih kapacitet, nakup zemljišča, avtomatizacijo in digitalizacijo proizvodnje (postavili so digitalni dvojček) in poslovanja. Uvedli so tudi nove marketinške pristope, kot je na primer ponudba celostne rešitve »one-stop-shop« za kupce. So prejemniki številnih nagrad za inovacije, v proizvodni proces so vključili aktiven odnos do okolja – od uvajanja industrijskih pakirnih standardov za zmanjševanje količine embalaže, možnosti recikliranja produktov ob koncu življenjske dobe do postavitve lastne sončne elektrarne. Aktivno se vključujejo v razvojno-raziskovalne projekte kot partnerji ali vodilni partner in v številne kompetenčne centre.

Direktorica Marta Kelvišar se je v zadnjem obdobju usmerila v bistveno preobrazbo notranjega delovanja družbe s poudarkom na digitalizacijski transformaciji proizvodnih procesov, vitkosti poslovanja in bolj agilni organizacijski kulturi. Poudarek je predvsem na zaposlenih, njihovem izobraževanju, izboljšanju kompetenc in večini ter na gradnji medsebojnih odnosov.