

Branko Šeruga in Iztok Lipnik

Elrad International



**... do pogumnih
odločitev.**

Iztok Lipnik

**... do kreativnih
rešitev.**

Branko Šeruga

Različni pogledi so dobra podlaga za konstruktivne debate

**Konstruktivne debate pa zagotovo
vodijo k pravim rešitvam.**

**Morebiten spor vedno rešiva, še
preden se konča delovni dan in
preden zapustiva podjetje. To
je dokaj enostavno, saj se tako
zmeraj sproti opomniva tudi, da
imava pravzaprav skupne cilje.**

Skupina Elrad ima več kot 20 let izkušenj s proizvodnjo elektronskih sklopov. Od leta 1999 jo vodita skupaj kot direktorja. Vajino skupno delo je sedaj tudi dvojno nagrajeno, kajti oba sta prejemnika Nagrade GZS. Zakaj si po vašem, gospod Lipnik, nagrado zasluži vaš kolega oziroma kaj je tisto, kar ste se naučili od njega? In, gospod Šeruga, zakaj si jo zasluži gospod Lipnik?

Šeruga: Vsa leta našega poslovanja je Iztok ključna gonilna sila, ki z vztrajnim delom in z vzgledom vodi ter motivira našo ekipo, ji pomaga. Ogromno svojega časa posveča vlaganju v razvoj ekipe ter jo usmerja k doseganju poslovnih ciljev in strategij. Gradi stabilno notranje delovno okolje in zaupanje sodelavcev v vizijo podjetja ter hkrati spodbuja tudi zastavljanje dolgoročnih življenjskih ciljev posameznikov.

Lipnik: Vsekakor je tudi Branko v našem podjetju ključna gonilna sila, ki ga sodelavci zelo spoštujejo. Vedno znova me preseneča z zelo dobrimi idejami, ki izhajajo iz njegovega bogatega nabora praktičnih izkušenj. Njegov prispevek nedvomno predstavlja levji delež pri uspešnosti našega podjetja.

Kako dolgo se poznata? Sta skupaj odraščala?

Šeruga: Povezala naju je skupna poslovna pot, ki se je začela jeseni leta 1996, in sicer z ustanavljanjem sedanjega Elrada. Kmalu so se začele tkati tudi pristne prijateljske vezi, ki so se tekom let krepile in prerasle v močno poslovno-prijateljsko navezo.

Kaj sta si želela postati kot otroka in zakaj?

Šeruga: Že od otroških let sta me zanimala predvsem šport in tehnika. Oče je v domači delavnici izdeloval veliko praktičnih izdelkov, kar je tudi pri meni vzbudilo zanimanje za tehniko. V času mojega odraščanja je postajala vse bolj aktualna elektronika, ki me je navdušila, zato sem se odločil za srednjo elektrotehnično šolo. V tem času so se začele pojavljati tudi prve računalniške igrice, prvi računalniki ZX, Commodore. Pri meni se je vse vrtelo okrog elektronike – delali smo lightshowe, ojačevalnike, hodili po material v Gradec in Trst in se navduševali nad hi-fi tehniko.

Lipnik: Že od nekdaj me je zanimala tehnika. Kot otrok sem se ogromno ukvarjal s sestavljanjem lego kock, kompletov Mehanotehnike in podobnimi ustvarjalnimi igračami. Vedno me je zanimalo, kako zadeve delujejo, in če ne delujejo, zakaj ne. Hkrati me je od nekdaj zanimalo tudi letalstvo in letalska tehnika, ukvarjal sem se tudi z modelarstvom. Moja velika želja, ne le tista otroška, je bila postati pilot, vendar sem se kasneje odločil za šolanje v civilni tehnični stroki.

Če bi morali v zgolj nekaj stavkih opisati vašo pot učenja od otroštva naprej, kako bi jo opisali? Kaj vas je na tej učni poti najbolj zaznamovalo?

Lipnik: Radovednost je tista, ki me poganja že od otroštva, v najstniških letih pa sta se ji pridružili še želja po neodvisnosti in samostojnosti. Področja, ki so me zanimala – teh ni bilo malo – sem vedno naštudiral do podrobnosti. Vedno sem želel zadeve dobro razumeti. Knjige in strokovne revije so bile moje stalne

sopotnice. Veliko sem se družil z zanimivimi ljudmi doma in v tujini, veliko sem jih tudi spraševal, saj me je zanimalo, kako oni razmišljajo, kako delujejo, kakšne so njihove vrednote in podobno. Pogosto sem prišel do spoznanja, da se lahko zelo veliko naučim tudi od preprostih ljudi, ki običajno razmišljajo na enostaven način.

Šeruga: Pot me je iz domače delavnice vodila v izobraževanje na tehničnem področju. Takoj po končanem študiju sem presedlal na drugo stran katedra in začel poučevati praktični pouk na srednji elektro šoli. Sam praktičnih izkušenj nisem imel, zato sem se moral ponovno učiti, da sem lahko učil. Ugotovil sem, da mi poučevanje omogoča premalo neposrednega stika z novimi tehnologijami in trendi v elektrotehniko, ki sem si ga zelo želel. Ko sem prišel v Elrad, se je v elektronski industriji vse bolj uveljavljala nova tehnologija SMT (površinska montaža el. komponent). Ena mojih prvih pomembnejših nalog je bila uvedba te tehnologije v podjetje, ki sem jo s sodelavci tudi uspešno uresničil. Ko pa sem mislil, da o elektroniki že vse vem, se je pojavil gospod Rudolf Faude in naši kupci. Takrat se je znova začelo učenje, ki je bilo tokrat še veliko bolj poglobljeno.

Že dolgo vemo, da se znanje prenaša vse življenje in da se lahko za svojo pot zahvalimo nekaterim »učiteljem«, ki so na nas odločilno vplivali. Ste imeli tudi vi učitelja oziroma mentorja, ki vam je dal modrost za vse življenje?

Lipnik: Najboljši učitelji so prav gotovo izkušnje in lastne napake. Definitivno pa zase lahko rečem, da je bil eden mojih večjih mentorjev gospod Rudolf Faude, ki ga je omenil že Branko in ki je pomembno zaznamoval mojih zadnjih 25 let. Pristen odnos sva ves čas gradila na medsebojnem zaupanju. Kljub temu, da gospod danes šteje že spoštljivih 80 let, vedno



538
zaposlenih ima Elrad
International.

91 %
prihodkov ustvarijo
na tujih trgih.





znova ugotavljam, da mu še vedno velja prisluhniti. Še vedno sva pogosto v stikih, saj smo postali tudi pristni družinski prijatelji.

Šeruga: Povsem se strinjam s tem, kar pravi Iztok. Tudi jaz sem se največ naučil od istega gospoda, očeta našega podjetja. In sicer tako na poslovnem kot tudi na zasebnem področju. Njegov pogled na svet me navdušuje, prav tako njegov način prenašanja znanja in vodenja.

Kaj je ključna prednost za podjetje, če ga vodita dva?

Šeruga: Dejstvo je, da sva si med seboj različna. Imava tako močne kot šibke točke, se pa zagotovo zelo dobro dopolnjujeva. Pri naju že vsa leta še kako velja rek: V slogi je moč.

Toda nestrinjanje oziroma različen pogled na isto stvar lahko pomeni tudi oviro. Kako to rešujeta?

Lipnik: Različni pogledi na stvari in različna mnenja so lahko dobra podlaga za še bolj konstruktivne debate, ki vodijo k pravi rešitvi. Veliko se pogovarjava, skupaj pretehtava vse vidike in preigrava vse možnosti. Običajno je tako, da se skozi takšen pristop prave rešitve pokažejo same. Morebitni spor vedno rešiva, še preden se konča delovni dan in preden zapustiva podjetje. To je dokaj enostavno, saj se opomniva, da imava skupne cilje.

Medsebojno sodelovanje očitno prenašata tudi na družbo. Elrad International namreč gradi dolgoročna partnerstva s svojimi kupci, kot so med drugim Bosch, Husqvarna, Stihl, Hilti, Miele, BSH, Hella. V čem ste najboljši in kako ste to dosegli? Je to kakovosten proizvod, konkurenčna cena, hitra dobava?

Lipnik: Menim, da smo najboljši v celostnem pristopu pri sodelovanju s kupci. Naše vodilo je odličnost v vsem, kar počnemo. Vse, kar počnemo, pa počnemo s strastjo.

Šeruga: Pomemben je tudi zgled – ljudi, pa najsi gre za zaposlene znotraj podjetja ali pa za poslovne partnerje in kupce, lahko pritegneš le, če sam delaš dobro. Zato je izjemnega pomena sodelovanje znotraj podjetja in tudi zunaj njega. To kupci prepoznajo in nagradijo.

Kot globalni partner svojih kupcev sledite njihovim potrebam, zato ste ustanovili podjetja v Srbiji za potrebe trga vzhodne Evrope, na Kitajskem za potrebe azijskega trga ter v Mehiki za potrebe trgov Severne in Latinske Amerike. Če bi naredili primerjavo s tako raznolikimi trgi in Slovenijo, kaj bi dejali?

Lipnik: Razlike med trgi zagotovo so, in sicer tako na področju poslovnih okolij kot tudi s kulturnega vidika. V vseh okoljih, kjer delujemo, to različnost upoštevamo in jo spoštujemo. Znotraj skupine Elrad nas vodijo skupni poslovni cilji in ključne vrednote, različnost pa je tisto, kar nas dopolnjuje in dviguje. Nova spoznanja nam širijo obzorja, nas bogatijo in odpirajo realen pogled na svet. Naš fokus pa ostajajo kupci, skušamo jih navdušiti, jim priti še korak bližje.

V preteklosti ste povedali, da podjetij v tujini niste ustanovljali zato, da bi se selili v države s cenejšo delovno silo, ampak zato, da bi rasli in se čim bolj približali oddaljenim trgov. Kako ste izvedli širitev, kako ste iskali sodelavce?

Šeruga: Pred vsemi širitvami smo imeli že dogovorjene bodoče obsege poslovanja z našimi kupci. Lokacije smo izbirali tako, da smo upoštevali več kriterijev, kot so recimo bližina univerz, dostopnost do transportnih povezav, večji bazen potencialnih sodelavcev itd. Ključne sodelavce pa smo pretežno poiskali preko mednarodnih headhunterjev.

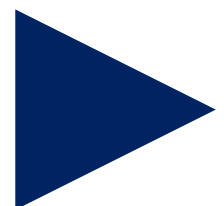
Kakšen pomen pripisujete učenju? Ali so res vsi vaši zaposleni vključeni v proces izobraževanja? Kako jih k temu spodbujate?

Lipnik: Učenje je motor gibanja naprej, radovednost pa njegovo gorivo. Brez tega ni napredka. To razmišljanje prenašamo tudi na naše zaposlene, ki jih nenehno vključujemo tako v formalna kakor tudi v neformalna izobraževanja, na vseh ravneh v podjetju. Spodbujamo tudi prenose dobrih praks med povezanimi podjetji v skupini. Organiziramo konference Elrad Group, kjer se posamezne strokovne službe srečujejo vsakič na drugi lokaciji, primerjajo uspešnost ter si medsebojno izmenjajo prakse. Udeležence, ki svoje znanje in dosežke s ponosom delijo z ostalimi udeleženci, to navdušuje in motivira za naprej.

22,6
-odstotno rast izvoza
beležijo letno.



Za **26 %**
se je povečala dodana
vrednost v letu 2018.





V razvojnem oddelku imate zaposlenih 12 ljudi, lasten razvoj pa dopolnjujete z zunanjimi slovenskimi in nemškimi partnerji, sodelujete tudi z razvojnimi skupinami njihovih kupcev. Kaj sta se naučila vidva od drugih po svetu in kaj je bila najtežja lekcija tako za vaju kot za vaše zaposlene?

Lipnik: Ena težjih preizkušenj je bila zagotovo zadnja gospodarska kriza in občuten upad prihodkov v letu 2009. Vse do takrat smo bili namreč navajeni na konstantno rast. Ena večjih učnih lekcij je bila, kako v tako težkih situacijah ukrepati dovolj hitro, hkrati pa preudarno, in na povsem drugačen način, kot smo ga bili vajeni do takrat. Ni bilo enostavno sprejemati težke, tudi manj prijetne odločitve, ki pa so bile nujne za ohranitev stabilnosti poslovanja in nenazadnje tudi za obstoj podjetja.

Šeruga: Zelo hitro pa se je izkazalo, da so bile najine odločitve učinkovite in prave, saj smo svetovno krizo v našem podjetju prebrodili v dobrem letu. Naučili smo se, da ne smeš čakati, da bo bolje in da bo minilo, ampak da se je treba prilagajati in iskati rešitve znotraj tistega, kar imaš na voljo.

V obdobju med letoma 2016 in 2019 ste v povečanje in posodobitev zmogljivosti ter v tehnološke izboljšave proizvodnih procesov investirali več kot 26 mio EUR. Kakšne trende v proizvodnji napovedujete?

Lipnik: Najsodobnejša tehnologija, avtomatizacija, robotizacija in seveda digitalizacija so tudi v Elradu na pohodu. Na leto tipično osvojimo od 30 do 40 novih produktov, med njimi tudi povsem nove inovativne izdelke. Takšen trend pričakujemo tudi v prihodnje. Izpostavite, prosim, trenutek oziroma izziv v poslu, ki ste ga z znanjem, izkušnjami in modrostjo uspeli spremeniti v uspeh.

Lipnik: Morda je bil eden izmed takšnih prelomnih trenutkov odločitev o ustanovitvi prvega hčerinskega podjetja v Srbiji. Novo okolje, drugačne delovne navade in podobna, a vendarle nekoliko drugačna kultura, nam je sicer predstavljalo pohod v neznanu ter izziv, ki pa si ga brez znanja in izkušenj ne bi upali sprejeti. Kaže, da je bila ta odločitev vsekakor modra že sama po sebi in hkrati koristna za vse naše nadaljnje širitve v Azijo, Mehiko itd.

Šeruga: Zelo kritična je bila tudi preselitev celotnega podjetja v Gornji Radgoni na novo lokacijo. Prostorska stiska na stari lokaciji je bila namreč že neznosna in če se ne bi uspeli preseliti v času kolektivnih dopustov, proizvodnje na novi lokaciji ne bi mogli vzpostaviti vsaj še pol leta, morda celo več. A nam je uspelo. Selitev smo izvedli brez enega samega dneva izpada proizvodnje. Definitivno smo ta logistični podvig z znanjem in izkušnjami izpeljali več kot uspešno.

Kaj vam pomeni nagrada GZS?

Lipnik: Nagrade nisva pričakovala, prav gotovo pa je ta priznanje za dobro delo naših zaposlenih.

Šeruga: Dokazuje, da delava dobro in prav. gg



Utemeljitev

V družbo Elrad International, d.o.o., ki je bila ustanovljena leta 1995, sta Iztok Lipnik in Branko Šeruga skupaj vstopila leta 1999. Družba za razvoj in proizvodnjo elektronskih naprav je imela leta 1997 69 zaposlenih in 3 mio EUR prihodkov. Danes ima Skupina Elrad (Elrad Int. in 4 odvisne družbe v Srbiji, Hong Kongu, na Kitajskem in v Mehiki) 1.600 zaposlenih in 135 mio EUR prihodkov. 55-odstotni lastnik družbe Elrad Int. je švicarsko podjetje Kona International GmbH.

Dejavnost družbe Elrad International je razvoj in proizvodnja elektronskih / elektromehaničnih sklopov za končne izdelke na področju malih gospodinjskih aparatov, električnih orodij, bele tehnike in avtomobilske industrije. Elrad Int. ustvari preko 91 % prihodkov na tujih trgih in dosega povprečno 22,6-odstotno rast izvoza letno. Izvažata predvsem v EU, kjer ima pomembne dolgoročne partnerje (Bosch, Husqvarna, Stihl, Hilti, Miele, BSH, Hella ...)

Tudi dodana vrednost se je v zadnjih treh letih v povprečju povečala za 21,6 % letno, v letu 2018 za 26 %, kar jih uvršča v vrh med konkurenti v panogi. Rastejo število zaposlenih, čisti dobiček, EBITDA in donosnost kapitala. K dobrim rezultatom doprinašajo visoka vlaganja v lasten razvoj. Razvojni oddelek sodeluje z domačimi in tujimi razvojnimi partnerji ali razvojnimi skupinami njihovih kupcev. Tako so na primer s podjetjem Bosch v okviru programa »Supplier Development« razvili svoj lasten proizvodni sistem EPS (Elrad Production System) na globalni ravni. Investicije v povečanje in modernizacijo kapacitet ter za tehnološke izboljšave proizvodnih procesov so v obdobju 2016-2019 znašale preko 26 mio EUR. Del investicij je bil namenjen tudi vstopu na nova tržišča z ustanavljanjem novih podjetij.

Družba je imela v 2019 538 zaposlenih, ki so vključeni v redne programe izobraževanja, ter nudi številne dodatne ugodnosti zaposlenim ter podeljuje štipendije. Zgolj v letu 2018 so omogočili prakso 29 dijakom in študentom.

Okoljsko odgovornost usmerjajo predvsem na področje ravnanja z odpadki in v povečanje energetske učinkovitosti. Letno pripravljajo tudi okoljsko bilanco.

Poslovno kulturo in etiko podjetja poosebljata direktorja Iztok Lipnik in Branko Šeruga, ki skupaj s sodelavci gradita Elrad kot prepoznavnega in prednostnega partnerja v širšem poslovnem okolju, hkrati pa sprejemata odgovornost do zaposlenih, družbe in okolja.

Podatki za leto 2019:

Čisti prihodki od prodaje: 109,1 mio EUR

Čisti dobiček: 6,3 mio EUR

Število zaposlenih (povprečje): 538

Dodana vrednost na zaposlenega: 50.698 EUR