

Sebastijan Suhovršnik

TRO - rezalna orodja



... do izjemnih idej.

Najpomembnejša znanja sem pridobil na poslovni poti

Naučil sem se, da je pomemben rezultat in ne način, kako ga dosežeš – seveda ob upoštevanju etičnih norm. Naučil sem se gledati izven okvirov, torej »out of the box«.

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

Pri tem vprašanju zagotovo ne mislite samo na formalno učenje v šoli, ampak imate v mislih šolo življenja. V osnovni in srednji šoli sem sicer imel lep uspeh, a nisem izstopal, vse do višje šole, ki sem jo opravljal ob delu in jo opravił nadpovprečno dobro, bil študent leta. V življenju sem se veliko selil, živel tudi v Nemčiji in na različnih koncih Slovenije, in tako spreminjal življenjsko okolje, kar me je zagotovo zaznamovalo. Nimam težav, če se bi moral še kdaj seliti v drug kraj zaradi zaposlitve ali drugih okoliščin. Zelo rad delam z ljudmi, spoznavam nove in morda je to posledica te poti, ki sem jo prehodil do sedaj.

Kaj ste si želeli postati kot otrok in zakaj?

Kot otrok nisem imel zelo izrazite želje, kot jo imajo nekateri. Spomnim pa se, da sem razmišljal o poklicu, v katerem bi veliko potoval in tako je bila prva izbira turistični vodič. Če pogledam z današnjega zornega kota, so se mi želje v veliki meri celo uresničile, čeravno v povsem drugem poklicu managerja. Zaradi svoje službe veliko potujem po celem svetu, kar me osrečuje in je nekako povezano s tisto prvo osnovnošolsko željo.

Za podjetnike in managerje je včasih sicer veljalo, da so se sami prikopali do kompetenc in modrosti, vendar pa že dolgo vemo, da se znanje prenaša vse življenje, da se za svojo pot lahko zahvalimo nekaterim »učiteljem«, ki so na nas odločilno vplivali. Ste imeli tudi vi učitelja oziroma mentorja, ki vam je dal modrost za vse življenje?

Se popolnoma strinjam z vašo trditvijo, da se znanje prenaša vse življenje. V celoti lahko potrdim, da sem specifična in najpomembnejša znanja pridobil na poslovni poti od bolj izkušenih kolegov in vzornikov. Ne morem pa izpostaviti enega samega mentorja oz. učitelja. Sedaj sem v svoji tretji službi in v vsaki sem imel nekoga, od katerega sem pridobil koristne izkušnje, vzorce razmišljanja, dobre nasvete in si tako gradil kompetence in oblikoval osebnost. Izpostaviti bi moral tri ali štiri imena, to so: Marko Purnat, Matjaž Delopst v moji prvi službi, nato Milan Forštner v drugi in Boris Pipan v tretji. Od vsakega sem na določenem področju prejel zares veliko, za kar sem jim iskreno hvaležen.

Kako se je vaša učna pot nadaljevala po končanem šolanju? Kako ste rasli in se razvijali v svojem sedanjem podjetju? Kdo vam je pri tem pomagal?

Po šolanju in med šolanjem sem vseskozi deloval v proizvodnih podjetjih. Od največjih multinacionalk do srednje velikih podjetij v Sloveniji. Dela sem opravljal v skoraj vseh procesih – razvoj, kakovost, prodaja in vedno je bila in je še moja želja delo v komerciali oziroma prodaji oziroma vodenje celotnega podjetja, kot to počnem sedaj. Direktor mora med drugim največji poudarek dajati prav prodaji oz. pridobivanju novih

poslov. Pridobivanje posla mi predstavlja izziv in največji užitek hkrati. Ob nastopu in v prvih letih je bilo treba vložiti predvsem veliko energije v spremembo organizacijske kulture in v usmerjenost v rezultate. Potrebovali smo zagon in rast prihodkov, da smo lahko naredili sodobno evropsko podjetje. V sedanjem podjetju tudi osebnostno rastem in predvsem na področju vodenja sem zagotovo naredil največji napredek. Odgovornost za skoraj 180 zaposlenih v Sloveniji in v Srbiji je velika in temu primerno se je treba truditi postati boljši in vrednejši vodja. Morda bi kot največji napredek v tem podjetju izpostavil socialni čut, pri čemer mi je najbolj pomagal lastnik podjetja Boris Pipan, ki je kljub zahtevam do rezultatov vedno poudarjal tudi socialni čut in predvsem umirjeno reagiranje na različne situacije. Tudi meni je vedno na voljo za vzpodbude, nasvete in oporo ob enem. Od njega sem se v tem podjetju zagotovo naučil največ.

Lahko izpostavite kak trenutek oziroma izziv v poslu, ki ste ga z znanjem, izkušnjami in modrostjo uspeli spremeniti v uspeh? Kaj ste se iz njega naučili?

Ko sem bil v razvojem oddelku odgovoren za razvoj embalaže za gospodinske aparate, sem za načrt porabil dvakrat več časa kot moji kolegi, saj nisem bil vrhunski strojnik konstruktor. Sem pa hitro ugotovil, da naj je načrt še tako profesionalno narejen, ga dobavitelji embalaže v vsakem primeru narišejo še enkrat, saj ga samo tako lahko kasneje uporabijo v svojem procesu. Rešitev je bila na dlani. Na osnovi mojih skic so dobavitelji naredili načrte, ki sem jih nato samo prenesel v našo obliko in zadeva je bila zaključena. Namesto dvakrat počasnejši sem postal trikrat hitrejši. Temu lahko rečemo iznajdljivost ali pa učinkovitost. Naučil sem se, da je pomemben rezultat in ne način, kako ga dosežeš – seveda ob upoštevanju etičnih norm. Naučil sem se gledati izven okvirov, »out of the box«.



Na **54**
trgov prodaja
podjetje.

13,4 %
znaša povprečna
letna rast prihodkov
v zadnjih treh letih.



Podjetje TRO je v letu 2019 prejelo srebrno regionalno priznanje GZS za inovacije. Na katere napredne spremembe in inovacije v podjetju ste osebno najbolj ponosni?

Na to priznanje oz. inovacijo naše ekipe sem zelo ponosen. Ni mi znano, da bi kdo v naši branži proizvodnje nožev že uporabil sodobno tehnologijo 3D tiskanja za tiskanje telesa noža. Z uporabo tehnologije selektivnega laserskega taljenja (SLM) smo izkoristili potencial te tehnologije, saj je izredno racionalna, sploh v primerih izdelkov, ki so enkratni – unikatni. Ta tehnika ima namreč prednosti pri manjših serijah in manjših izdelkih. Trenutno je sicer ne moremo množično uporabljati, imamo pa znanje in izkušnje, ki nam bodo v podporo pri podobnih projektih v bodoče. Najbolj ponosen pa sem predvsem na avtomatiziran in robotiziran proces za izdelavo večjih količin nožev. Robot, ki sam posluhuje dva stroja in je opremljen tako, da si sam zamenja orodja, je velik napredek v našem proizvodnem procesu. Ta napredna sprememba pomembno prispeva k produktivnosti proizvodnje in dodani vrednosti na zaposlenega.

Kako pa gledate na nagrado GZS za izjemnega gospodarstvenika?

Na nagrado sem zelo ponosen. Gre za eno najbolj prestižnih nagrad v gospodarstvu. Nagrado vsekakor delim s celotno ekipo, saj se zavedam, da brez dobre ekipe in vseh zaposlenih ni moč dosegati dobrih rezultatov. Torej je to nagrada za vse nas v podjetju TRO za preteklo delo in hkrati tudi obveza za naprej. Vesel sem, da so ljudje izven podjetja, torej v okviru Koroške gospodarske zbornice, prepoznali naš trud in rezultate, pa tudi v okviru krovne GZS, ki je na koncu sprejela odločitev, da si jo zaslužimo.

Sodite med največje evropske proizvajalce industrijskih nožev in rezkarjev za miniaturni spoj in

ste svetovno prepoznavni predvsem pri proizvajalcih strojev za recikliranje in predelavo različnih surovin.

Kakšne so še želje in kakšna je strategija za naprej?

Prodajamo v kar 54 držav po vsem svetu, a trenutno sta najpomembnejše tržišče zahodna Evropa in ZDA. Želje za naprej, ki so podprte tudi z ustrezno strategijo, so nadaljevati zdravo rast podjetja. V naslednjih treh letih želimo prihodke povečati za 30 % ter tudi povečati delež v nekaterih državah, kjer sicer že delamo, a je delež prodaje relativno majhen glede na ocenjeni potencial države, to so Skandinavija, Španija, Velika Britanija. Trenutno je v ospredju tudi Afrika. V letu 2019 smo obiskali prve kupce na tej celini in neverjetno hitro pridobili prva naročila in jih uspešno tudi že realizirali. Sedaj prodajmo v JAR, Etiopijo in Ugando. Prihodki z njimi kontinuirano rastejo.

Sicer pa že sedaj pri nožih pokrivamo zelo različne industrije, prisotni smo v kovinsko predelovalni industriji, predelavi plastike, lesa, embalaže in drugod. Najpomembnejša industrija za nas pa je reciklažna industrija. Smo del trajnostnega razvoja, saj naši noži reciklirajo vse vrste odpadkov – plastiko, kovino, gumo, steklo, celulozo, papir, les, ribiške mreže.

Proizvodnjo ste v celoti posodobili, avtomatizirali in deloma tudi že robotizirali. Je to razlog, da ste uspeli dodano vrednost na zaposlenega, ki je sicer nižja, kot je povprečje v panogi, v petih letih dvigniti za več kot 58 %?

Tako je. Res smo veliko truda in pretežni del investicij namenili posodobitvi strojnega parka in naprednim tehnologijam. Žal pa je naša dejavnost zelo omejena glede avtomatizacije in robotizacije. Investicije se lahko povrnejo samo ob zadostni količini izdelkov. Na žalost ali pa po drugi strani na srečo je naš proizvodni asortima zelo raznolik in ga je težko avtomatizirati. Tako bo pri nas še vedno velik delež izdelkov zahteval strokovnjake, ki so usposobljeni delati na stroju samostojno in potrebujejo specifična znanja. V bližnji in tudi srednjeročni prihodnosti po mojem tega dela ne bodo mogli nadomestiti roboti.

Kako vse večja digitalizacija vpliva na vaše podjetje?

Pripravljamo digitalno strategijo, ki bo zajela vse procese, ki se odvijajo v podjetju. Izboljšalo se bo planiranje proizvodnje, na voljo bo več podatkov in na voljo bodo bistveno hitreje, kar bomo lahko uporabili za bolj učinkovito delo v proizvodnji in večje zadovoljstvo končno odjemalcev. Ti bodo namreč hitreje prišli do izdelkov oziroma do podatkov, v kateri fazi se nahajajo njihovi naročeni izdelki.

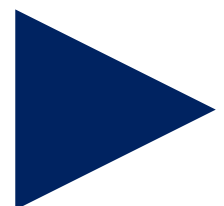


**6,5 mio
EUR**

so investirali v avtomatizacijo in robotizacijo ter nove prostore.



**Za 10,2 %
letno se je v zadnjih
treh letih v povprečju
povečala dodana
vrednost.**



Kakšen pa je vaš odnos do kadrov? Soočate se namreč s pomanjkanjem strokovnega kadra.

To je res v zadnjem času poseben izziv. Prednost dajemo internemu kadrovanju, pri katerem upoštevamo želje in ambicije zaposlenih ter posledično omogočamo karierni razvoj s prehodi z enega delovnega mesta na drugega. Izbiranje novih zaposlenih poteka načeloma v več krogih strukturiranih razgovorov s kandidati. Končna odločitev pri izbiri kadrov je sestavljena iz analize strokovnega znanja in izkušenj ter osebnostnih lastnosti. Sicer pa s stalnim izobraževanjem zaposlenih povečujemo strokovno usposobljenost in motiviranost, z mentorstvi skrbimo za interni prenos znanj tako pri razvoju ključnih zaposlenih in naslednikov kot tudi pri uvajanju novih sodelavcev. Z načrtnim štipendiranjem želimo pritegniti in pridobiti bodoče ambiciozne in perspektivne nove sodelavce. Sodelujemo s srednjimi in višjimi šolami ter že v času šolanja in študija omogočamo izvajanje obveznih praks.

Vaša vodstvena ekipa je sestavljena iz skoraj enakega števila žensk in moških ter predstavnikov različnih generacij. Ste takšno ekipo postavili načrtno in kakšne koristi opažate?

Kombinacija lastnosti moških in žensk v načinu vodenja je prava pot do uspeha, ne morem pa reči, da je bila ekipa načrtno tako oblikovana. Koristi vidim predvsem v razliki moškega in ženskega načina vodenja. Medtem ko je za moške značilen bolj hierarhični način vodenja, je pri ženskah bolj izraženo vodenje glede na možnosti, z uporabo intuicije in velikokrat potrpežljivim čakanjem na naslednji dogodek. Pri enem posamezniku so nekoliko bolj izrazite ene lastnosti in pri drugem zopet druge. Glede na potrebe podjetja jih skušamo nekako dopolniti. Je pa lastnosti težko pripisovati spolu, saj gre bolj za privzgojene in pridobljene vzorce obnašanja in delovanja vsakega posameznika.

Vsako leto pripravite strateško konferenco prodaje, ki ji sledi strateška konferenca podjetja. Ali to prispeva k boljši komunikaciji v podjetju? Kako pomembna je ta nasploh za uspeh družbe?

Dobri komunikaciji v podjetju na vseh ravneh dajemo poseben poudarek. Uspešna komunikacija je pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Letna strateška konferenca je izrednega pomena, saj izpostavimo pomen kulture ene, enotne ekipe. O vseh poslovnih temah se pogovarjamo odprto, konstruktivno in z resnično željo po skupnem uspehu. Končni namen je, da s konference odidemo poenoteni glede glavnih ciljev in tako zagotovimo uspeh podjetja. Na konferenci želimo izpostaviti širšo sliko posla, pri čemer pa cilje posameznih oddelkov podredimo tem glavnim skupnim ciljem.

Poudarjate, da ima etično in moralno poslovanje prednost pred kratkoročno dobičkonosnostjo. Kako bi tak pristop opisali s konkretnim primerom?

Pri etičnem poslovanju imam v mislih predvsem odločitve lastnika in vodstva podjetja. Denimo, velik delež dobička smo razdelili med zaposlene. V letu 2019 smo izplačali regres v višini 1.200 EUR in božičnico v znesku 800 EUR, torej skupaj 2.000 EUR na zaposlenega. V slovenskem merilu je znesek zelo visok, z zornega kota, kolikšen delež dobička predstavlja izplačana vsota, pa je to najbrž največ v Sloveniji. Izplačilo okrog 300.000 EUR predstavlja več kot 40 % dobička podjetja in mislim, da takih podjetij ni veliko. Zaposlenim smo želeli pokazati hvaležnost za pretekle rezultate in vliti energije za naše prihodnje izzive.

Česa se v svoji karieri še niste uspeli naučiti, pa bi si želeli?

Zanimivo vprašanje. Zagotovo še veliko. V bodočnosti bi rad imel nekaj več časa zase in družino. Morda izpostavim, da bi si želel izboljšati obvladovanje čustev v smeri večje mirnosti, želel bi se posvetiti tudi boljši organizaciji svojega dela. Menim, da nas je veliko s podobnimi željami. gg

Utemeljitev

Začetki družbe segajo v leto 1926, ko se je začela proizvodnja pil v Prevaljah. Sedaj v družbi TRO - rezalna orodja, d.o.o., ki je v 100-odstotnem lastništvu avstrijske družbe CN Industrie-Werkzeug, GmbH, Graz, proizvajajo industrijske nože za reciklažo in plastiko, za lesno, kovinsko, kemijsko in papirno industrijo ter za lesno-obdelovalna orodja.

Družba, ki je imela v letu 2018 147 zaposlenih, je ustvarila 13,4 mio EUR prihodkov, od tega 90,8 odstotka na tujih trgih. TRO sodi med največje evropske proizvajalce industrijskih nožev in rezkarjev za miniaturni spoj. Svetovno prepoznavno je podjetje predvsem pri proizvajalcih strojev za recikliranje in predelavo različnih surovin. Izvažajo v 53 držav, skoraj polovica proizvodov je namenjena kupcem v Avstriji, Nemčiji in ZDA.

V podjetju nenehno vlagajo v posodobitev strojne opreme, informacijske tehnologije, razvoj človeških zmogljivosti, izobraževanje zaposlenih, razvojno-raziskovalno delo ter vzpodbujajo inovativno klimo. V obdobju 2016-2019 so investirali 6,5 mio EUR v opremo za avtomatizacijo in robotizacijo proizvodnje ter v nove prostore. Cilj investicij so novi proizvodi z višjo dodano vrednostjo in dvig produktivnosti. Lastni oddelek za razvoj sodeluje tako v zunanjih raziskovalnih projektih kot tudi s strateškimi partnerji podjetja.

Upoštevajo vpliv, ki ga imajo njihovi proizvodi na okolje, zato vgrajujejo posebne materiale, ki jih je mogoče po uporabi reciklirati.

Sebastijan Suhovršnik, ki vodi družbo od leta 2013, uvaja participativni način vodenja. Vsako leto na strateški konferenci oblikujejo dokument »hiša TRO«, kjer predstavijo ključne usmeritve podjetja vsem zaposlenim. Veliko naporov v družbi vložijo v organizacijo dela, ki naj bi bila čim bolj optimalna do vseh zaposlenih. Vodilo Sebastijana Suhovršnika je, da ima etično in moralno poslovanje prednost pred kratkoročno dobičkonosnostjo.

Podatki za leto 2019:

Čisti prihodki: 14,2 mio EUR

Čisti dobiček: 705.400 EUR

Število zaposlenih: 151

Dodana vrednost na zaposlenega: 36.500 EUR

