

Milan Košeljník
direktor Kolding d.o.o.



»Prenos znanja na zaposlene ni le naložba v posameznika, ampak tudi v celotno podjetje«

Lanskoletne poplave so zaposlene v podjetju Kolding še bolj povezale med seboj in jim dale dodatno motivacijo. Nekateri so celo predčasno prekinili dopust in nesebično priskočili na pomoč pri saniranju posledic naravne katastrofe.

Nina Šprohar, foto: Barbara Reya

Obrazložitev Komisije za Nagrade GZS za izjemne gospodarstve in podjetniške dosežke:

Milan Košeljniki je svojo poklicno pot začel s poučevanjem strojništva na srednji šoli. Ta neizbrisen pečat se odraža na vsej njegovi karierni poti, zaznamovani s strastjo do tehničnih ved in izobraževanja. Poklicno pot je nadaljeval v gospodarstvu, vseskozi povezan z razvojem in inovacijami.

Podjetje Kolding d.o.o., ustanovljeno leto 1993, se je razvilo v priznanega proizvajalca visokokakovostnih valjev, rezervnih delov ter druge metalurške opreme. Dejavno pa je še v drugih panogah, kot so energetika, rudarstvo in inženiring. Proizvodnja poteka v popolnoma novih proizvodnih obratih z visoko stopnjo natančnosti, po najvišjih proizvodnih in okoljskih standardih.

Podjetje se je v letu 2022 zaradi vojne v Ukrajini soočilo z izgubo svojega največjega, ruskega trga z več kot 50-odstotnim deležem vsega Koldingovega izvoza. Zaradi izjemne prilagodljivosti in sposobnosti hitre preusmeritve podjetja na druge tuje trge, predvsem znotraj EU, ter nove trge, kot so ZDA, Egipt in Indija, je izvoz v obdobju med leti 2020 in 2022 celo povečalo za 25%.

Investicije podjetja so usmerjene predvsem v povečanje kapacitet in produktivnosti, zeleni prehod in optimizacijo poslovnih procesov. Z digitalno preobrazbo so na poti dviga

digitalne kulture s ciljem izboljšanja kompetenc zaposlenih in zagotavljanja še bolj kakovostnih in stroškovno učinkovitih produktov in storitev. Z lastnimi razvojnimi projekti želijo postati uveljavljen proizvajalec metalurške opreme z lastno blagovno znamko.

V podjetju sistematično spodbujajo motivacijo za spremembe in vlagajo v izboljšave delovnega okolja za vse zaposlene. Tako ustvarjajo prostor, kjer se sodelavci ne le zaposlujejo, temveč tudi trajnostno sodelujejo v delovnem procesu. Podjetje predstavlja trdne temelje za dolgoročno zaposljivost, klima aktivnega vključevanja vseh zaposlenih pa prispeva k uspehu podjetja.

Tudi na področju trajnosti je podjetje naredilo odločne korake. Z lastno sončno elektrarno, ki jo namerava še nadgraditi, pridobi tretjino energije, ki jo potrebuje. Z zavezo trajnostne naravnosti se bo še aktivneje vključevalo v projekte zmanjševanja porabe surovin in energije.

Podatki o poslovanju v letu 2023:

Skupni prihodki 9.800.000 €

Dobiček pred obdavčitvijo: 900.000 €

Število zaposlenih: 44

Dodana vrednost na zaposlenega: 79.000 €

V podjetju Kolding si želijo, da digitalne tehnologije postanejo gonilo inovacij ter pripomorejo k ustvarjanju konkurenčnega okolja. Direktor podjetja Milan Košeljniki kot nekdanji profesor namreč izjemno ceni znanje. »Izkušnje in znanje sta neprecenljivi sredstvi, ki ju pridobivamo skozi celotno življenje. Podobno kot sem se v preteklosti naučil krmariti med dijaki, pritegniti njihovo pozornost, jih usmeriti na pravo pot, se zdaj trudim svoje znanje prenašati tudi na zaposlene v podjetju,« pravi.

Krize so tudi priložnosti, če si dovolj agilni, fleksibilni in iznajdljivi. Te vrline imate očitno tudi sami, saj ste se hitro odzvali na vojno v Ukrajini in se z ruskega preusmerili na druge trge, lani pa so vaše podjetje prizadele še poplave. Kaj vas je gnalo, kaj vam je dajalo glavno motivacijo, da ob vseh teh preizkušnjah niste obupali, temveč ste postali še močnejši?

Moč narave se včasih pokaže v svoji nepredstavljeni in nepredvidljivi obliki in tega smo se boleče zavedli v našem podjetju ob nedavni ujmi. Ob pogledu na poplavljenе prostore sem se v prvem trenutku vprašal, zakaj se je to moralo zgoditi po tridesetih letih trdega dela in predanosti. Na začetku je bilo čustva zelo težko obvladovati, a hitro sem spoznal resničnost našega slovenskega pregovora, ki pravi, da prave prijatelje spoznaš šele v nesreči.

Največja skrb, ki se mi je v tistem trenutku porajala, je bila usmerjena v dobrobit zaposlenih ter kako bodo nastala situacija in posledične zamude v dobavi sprejeli kupci.

Po tehtnem premisleku smo se združili v timske duhu, z vsakim dnem pa smo čutili več motivacije in delovnega zagona. S skupnimi močmi smo se trudili sanirati nastalo škodo v čim krajšem času. Ta izkušnja nas je povezala, utrdila, postali smo močnejši in še bolj učinkoviti. Čeprav je bilo težko, smo iz te krize izvlekli tudi nekaj pozitivnega. Spoznali smo, da smo kot ekipa sposobni premagati tudi najtežje izzive in ovire, to spoznanje pa nas je naredilo bolj enotne ter odločne za prihodnost.



V kakšni meri ste se lahko oprli na lastno ekipo?

V času poplav sem doživel pristen vpogled v povezanost zaposlenih s podjetjem. Kljub temu da so bili mnogi na letnem dopustu – na dopustu sem bil sicer tudi sam –, so se odzvali v velikem številu in nesebično priskočili na pomoč. Na ta način so izkazali izjemno pripadnost in zvestobo podjetju. Celotna ekipa je s potrpežljivostjo, kljub slabim delovnim pogojem, pomanjkanju vode in opreme, ter ob pomoči zunanjih sodelavcev v zgolj enem mesecu uspela usposobiti stroje in opremo ter ponovno zagnati proizvodnjo. Ta izkušnja nas je še bolj povezala in okrepila naš občutek pripadnosti. Po takšni katastrofi postaneš drugačen človek, bolj ponižen in še bolj znaš ceniti tiste, ki ti v krizi stojijo ob strani.

Po izobrazbi ste univerzitetni inženir strojništva, bili ste tudi profesor strojništva. Koliko vam znanje in izkušnje, ki ste jih nabrali pri poučevanju, koristijo pri

vodenju zaposlenih, motivaciji, razvoju, povezovanju?

Izkušnje in znanje sta neprecenljivi sredstvi, ki ju pridobivamo skozi celotno življenje. Podobno kot sem se v preteklosti naučil krmariti med dijaki, pritegniti njihovo pozornost, jih usmeriti na pravo pot, se zdaj trudim svoje znanje prenašati tudi na zaposlene v podjetju. Prenos znanja na zaposlene ni le naložba v posameznika, ampak tudi v celotno podjetje. To nam omogoča, da se skupaj razvijamo in gradimo trajnostno poslovno okolje, kjer zaposleni prispevajo k uspehu podjetja na osnovi svojih individualnih in skupinskih prizadevanj. Rezultati pa so samo potrditev, da je moja začrtana pot pravilna in vodi k uspehu.

Prosti čas radi preživljate v naravi. Kako pomemben je za vas ta oddih, ali si v naravi napolnite baterije?

Prosti čas najraje namenim sebi in svojim najbližjim. Uživam v smučanju in sem tudi član lovske družine. Pogosto me pot

O umetnosti vodenja

»Umetnost vodenja vključuje kombinacijo veščin, lastnosti ter pristopov, ki omogočajo voditelju, da uspešno usmerja podjetje k uresničevanju ciljev in doseganju presežkov. Podjetniški »umetnik« mora imeti jasno vizijo, ki navdihuje in usmerja zaposlene ter določa jasno smer razvoja podjetja. V pravih trenutkih mora prepoznati nove priložnosti za inovacije ter spodbujati ustvarjalnost in razvoj za kreiranje novih idej v podjetju. Na pravi način mora znati motivirati, navdihovati in voditi ekipo. Fleksibilnost, hitro prilagajanje spremembam na trgu ter pozitivno sprejemanje novih izzivov pa na dolgi rok privede do uspešnega, zadovoljnega in ustvarjalnega delovnega okolja. Uspešen podjetniški »umetnik« mora združevati vse zgoraj naštet lastnosti v uravnoteženem pristopu, ki spodbujajo rast, inovacije ter trajnostno poslovanje podjetja.«

zapelje v naravo, kjer se sprostim, najdem svoj notranji mir ter za kratek čas pozabim na vsakodnevne skrbi. Fizični napor ter svež zrak mi odlično služita kot sredstvo za urejanje misli, sprostitve ter razmislek za nadaljnji razvoj.

Vaše podjetje je zelo izvozno naravnano, v zadnjih letih vse bolj, izvozni delež vsako leto povečujete za dobrih 14 odstotkov. S kakšnimi strategijami dosegate tako visoko rast? Je recept tudi lastna agentska in distribucijska mreža?

Ključno na poslovni poti je graditi in si pridobiti zaupanje kupcev. Seveda pa se na tej poti pojavijo ovire, ki jih s pravilnimi dejanji in ukrepi skušamo tudi premagati. Ponosno lahko povem, da večino novih trgov in kupcev mrežimo znotraj podjetja sami. Naši prodajniki se z vsakodnevnimi aktivnostmi trudijo vedno znova iskati nove trge, kamor lahko še razširimo naš prodajni program. Za geografsko bolj oddaljene trge, kjer pa na žalost vseh potrebnih aktivnosti ne moremo izpeljati

sami, del nalog prepustimo tudi nam dobro poznanim agentom. Ti morajo aktivno predstavljati naše podjetje in strategijo ter morajo biti pripravljene vložiti svoje znanje in izkušnje v pridobivanje poslov ter uspešno realizacijo. Ovire na poti do uspeha so izziv, ki ga premagujemo s trdnim zaupanjem v svoje sposobnosti in sodelovanjem s ključnimi akterji na trgu.

Prodrli ste tudi na indijski trg, kar je že samo po sebi svojevrsten uspeh. Kako je potekalo mreženje, s čim ste prepričali kupce? Prodor na indijski trg je bil za nas resnično pomemben korak, ki smo ga morali premišljeno izvesti. Ključ do uspeha se skriva v vzpostavljanju trdnih odnosov s potencialnimi kupci in gradnji zaupanja v naše podjetje in izdelke. Usmerili smo se na potrebe indijskega trga, naša ponudba in marketinški pristop pa sta bila prilagojena njihovim potrebam, kar je povečalo njihovo zanimanje in privedlo do začetka sodelovanja. S pomočjo uglednih agentovskih zastopnikov pa smo skupine ciljnih kupcev samo še razširili. V vseh tridesetih letih delovanja se trudimo in vlagamo v visoko kakovostne izdelke, kar pa je na

koncu za ohranitev in razširitev na določenem trgu ključnega pomena.

Veliko torej investirate v razvoj tržnih kanalov. Zakaj? Je vaš cilj prodor še na druge trge, ali krepitev znamke na obstoječih trgih? Ali že opažate kakšne rezultate?

Investicije v razvoj tržnih kanalov so ključnega pomena, saj omogočajo podjetju boljši dostop do ciljne skupine kupcev, povečujejo prodajne priložnosti ter prispevajo k rasti blagovne znamke. Z izkazanim strokovnim znanjem in kakovostjo izdelkov smo na tujih trgih pridobili sloves zanesljivega in visoko kakovostnega dobavitelja. Naš cilj je dosežen, saj vsako leto pridobivamo nove kupce tako v Evropi, Aziji kot tudi v Ameriki.

Ovire na poti do uspeha so izziv, ki ga premagujemo s trdnim zaupanjem v svoje sposobnosti in sodelovanjem s ključnimi akterji na trgu. Ključ do uspeha se skriva v vzpostavljanju odnosov s potencialnimi kupci in gradnji zaupanja v naše podjetje.



V načrtu imate številne investicije v tehnološko opremo in nove prostore. Ali to kaže na nadaljnjo rast podjetja?

Vsako leto investiramo in usmerimo sredstva v izboljševanje in razvoj tehnične opreme. Investicije v tehnologijo nam omogočajo, da sledimo najsodobnejšim standardom in tehnološkim trendom v industriji. Trenutno zaključujemo investicijo v novo halo št. 4, v velikosti 1200 kvadratnih metrov. Namenjena bo montaži sklopov in večjih projektov, ki zahtevajo večjo prostornino, žerjave za manipulacijo (40 ton) ter regalni skladiščni prostor. Ta naložba predstavlja našo zavezanost k izboljšanju zmogljivosti in kakovosti izdelkov, ki jih ponujamo. Ponosni smo, da lahko na letni ravni namenimo vsaj 10 odstotkov letnega prometa za investicije, kar nam omogoča, da se razvijamo na podlagi realnih rezultatov in se prilagajamo spremembam na trgu. S takšnim pristopom želimo ostati konkurenčni in izpolniti potrebe naših strank s kakovostnimi in inovativnimi rešitvami.

V kakšni meri za razvoj skrbi vaša ekipa? Kako skrbite za kulturo v podjetju, kjer je

poudarek na inovacijah in razvoju? Na kakšen način pri inovacijah sodelujejo zaposleni, so za dobre ideje nagrajeni?

Razvoj našega podjetja temelji na nenehnih izboljšavah v proizvodnji ter uvajanju novih tehnologij. Za doseg tega cilja se osredotočamo na pridobivanje usposobljenega, izobraženega kadra. S tem namenom vlagamo v štipendiranje, kar nam omogoča pridobitev in zadržanje strokovnjakov, ki so ključnega pomena za inovacije in napredke v našem sektorju. Sodelujemo tudi s projektnim birojem Jesenice, kjer smo solastniki. Ta povezava nam omogoča dostop do specializiranega znanja in resursov, ki prispevajo k razvoju in implementaciji novih tehnologij ter izboljšav v proizvodnji. Zaposleni so za uspešnost poslovanja nagrajeni z letno nagrado za poslovno uspešnost. S tem spodbujamo motivacijo in predanost zaposlenih k doseganju odličnosti v svojem delu, kar ima neposreden vpliv na uspeh podjetja.

Zakaj ste se odločili za solastništvo v projektnem biroju Jesenice?

Kot inženir vedno gledam naprej in iščem nove izzive. Kaj lahko ponudim, da bo še

boljše, bolj inovativno, ugodnejše? Ker je v našem okolju premalo tovrstnega kadra, smo se s starimi znanci začeli pogovarjati o možnosti solastništva in začrtali nadaljnje korake. Zdaj v biroju z dolgoletno tradicijo projektiranja, ki dela za svetovno priznana podjetja, še povečujemo lastniški delež.

Ključnega pomena je, da digitalizacija za nas ne predstavlja ovire, ampak orodje, ki nam pomaga pri razvoju posameznika in celotnega podjetja.

Kje vse se odraža digitalna transformacija podjetja, kakšne so prednosti, je produktivnost višja? Katere procese ste digitalizirali?

V letu 2023 smo se odločili za ambiciozen projekt digitalne transformacije. Cilj projekta je dvigniti produktivnost, izboljšati digitalne kompetence zaposlenih ter povečati dodano vrednost, s čimer bomo hkrati zmanjšali stroške poslovanja. Doslej smo uspešno digitalizirali proizvodni proces, kar nam omogoča boljši nadzor nad kakovostjo in optimizacijo vseh korakov – od vhodnih materialov do končnega izdelka. Nadaljevati želimo z implementacijo kontrolnih mehanizmov in procesov, ki bodo omogočali sledljivost in učinkovito upravljanje celotne proizvodne verige. Ključnega pomena je, da digitalizacija za nas ne predstavlja ovire, ampak orodje, ki nam pomaga pri razvoju posameznika in celotnega podjetja. Želimo si, da digitalne tehnologije postanejo gonilo inovacij ter pripomorejo k ustvarjanju konkurenčnega okolja.

Ste se procesa digitalizacije lotili sami, ali ste pri tem imeli zunanjo pomoč?

Začutili smo potrebo po zmanjšanju administrativnih del. Ker smo dokaj fleksibilno podjetje s točno razporejenimi dolžnostmi v kolektivu, se je porajala potreba po optimizaciji. Po srečnem naključju ravno v času trajanja javnega razpisa, na kate-rega smo se prijavi in bili izbrani. To je bila naša odskočna deska za nadaljnjo digitalizacijo.



MILAN KOŠELJNIK OSEBNO

Kaj vam simbolizira rumena barva?

Rumena barva zame simbolizira svetlobo, optimizem ter spodbuja moje mentalne sposobnosti. Spodbuja nove ideje in poudarja moč ter pot v svetlo prihodnost.

S kom in kje radi preživljate svoj prosti čas?

V prostem času, še posebej poleti ob morju, najraje preživljam čas s svojo ženo in vnuki. To je zame čas, ko se lahko popolnoma posvetim družini, uživam v skupnih trenutkih ter gradim neprecenljive spomine. Na ta način ohranjam ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem, kar je ključno za ohranjanje dobrega počutja in notranjega miru.

S kakšnimi hobiji se ukvarjate?

Moj najljubši načini sprostitve so urejanje okolice okoli hiše, različne športne aktivnosti, kot so pohodi na bližnjo Uršljo goro, smučanje ... Sem tudi član lovske družine, kar mi omogoča, da svoj prosti čas v veliki meri preživljam v naravi, se povezujem z okoljem ter uživam v novih doživetjih.

Kakšne dobre osnove vam dajo hobiji za premagovanje izzivov v poslovnem življenju?

Hobiji so kot poslanstvo, kjer je užitek ključnega pomena. Vztrajanje in neodnehanje sta bistvena, saj prinašata notranjo motivacijo za premagovanje izzivov tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Sledenje svojim strastem ne prinaša le osebne izpolnitve, temveč tudi krepki zagon. Hobiji so lahko vir navdiha, energije in notranje moči, ki nam pomagajo pri ohranjanju ravnovesja in učinkovitemu spopadanju s stresom in pritiski.

Katera vrsta umetnosti vam je najbližje?

Najbližje mi je likovna umetnost, ki zame predstavlja izjemno pomemben izraz kreativnosti in izražanja. Med službenimi potovanji si rad ogledam različne razstave. Več slik, ki mi predstavljajo dragocen spomin na moja doživetja, sem prinesel s poti. Poleg tega rad prisluhnem filharmoničnim orkestrom. Glasba ima čarobno moč in me popelje v različna čustvena stanja, kjer se



Odklop je v hitrem tempu sodobnega življenja ključnega pomena, verjame Milan Košeljniki. Ker se njegovo zasebno življenje prepleta s poslovnim okoljem, si nenehno prizadeva preprečiti izgorelost.

lahko še posebej sprostim in odmislim vsakodnevnih skrbi.

Ste se kadarkoli ljubiteljsko ukvarjali tudi z umetniškim izražanjem?

Žal se sam z umetniškim izražanjem nisem nikoli ukvarjal. Po duši sem tehnik in ideje usmerjam predvsem v tehnične rešitve.

Ali radi obiskujete kulturne in družabne prireditve? Katere?

Rad obiskujem kulturne in družabne prireditve, vendar le tiste, ki so povezane z mojim življenjskim slogom.

Kaj vam pomeni družina?

Vir ljubezni, podpore, varnosti ter povezanosti. Hkrati pa je družina tudi največji konstruktivni kritik, ki pripomore k boljšim odločitvam ter nenehnemu izpopolnjevanju.

Kako vi pojmuje družbeno odgovornost?

Podjetniki smo pomemben generator uspešnosti, predanost poslu pa je temelj naše rasti. Poštenost, odgovornost in vztrajnost so vrednote, ki so ključne za razvojno naravnano družbo.

Kaj vam prinaša osebno zadovoljstvo in srečo?

Zadovoljstvo mi prinašajo dosežki, nenehni osebni razvoj ter pozitivno naravnani medosebni odnosi. Verjamem, da lahko osebno zadovoljstvo dosežem s svojim lastnim znanjem, predanim delom in odgovornostjo.

Ko se posvetim zadanemu cilju, dajem vse od sebe, da jih tudi dosežem. Ob tem občutim srečo. To so zame trenutki, ki napolnijo moje življenje s smislom in izpolnitvijo. ■