

Robert Medle

direktor Roletarstvo Medle d.o.o.



»Z dobro ekipo ni noben izziv preveč zahteven«

V današnjem času med najbolj dragocenimi dobrinami v podjetju prednjačijo zaupanja vredni, zagnani zaposleni. Tega se zavedajo tudi v Roletarstvu Medle.

Nina Šprohar, foto: Barbara Reya

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

Robert Medle je predstavnik druge generacije družinskega podjetja, ki se je razvilo iz očetove obrtne delavnice pred 47 leti. Iz servisnega podjetja za montažo rolet se je z leti preoblikovalo v proizvodno podjetje. Glavni produkti so rolete in žaluzije ter proizvodnja polizdelkov za izdelavo rolet, žaluzij in PVC oken. Robert Medle je postal direktor pri 32 letih, dejansko pa je bil v podjetje vpet že od otroštva. Pod njegovim vodstvom se je število zaposlenih povečalo s 50 na 200, po javno objavljenih podatkih je Roletarstvo Medle d.o.o., Novo mesto vodilni slovenski proizvajalec v panogi. Osredotočeno je na prodajo B2B partnerjem, ki so povezani z gradnjo in adaptacijami stanovanjskih in poslovnih objektov.

Rast podjetja temelji na multiplikacijskih učinkih vlaganj zadnjih let v razvoj izdelkov in storitev, digitalizacijo in optimizacijo poslovnih in proizvodnih procesov, promocijske in marketinške aktivnosti in posodobitev proizvodnih kapacitet. V podjetju imajo lastno razvojno ekipo, sodelujejo pa tudi s tujimi in domačimi dobavitelji ter raziskovalnimi institucijami. Z vlaganjem v marketing in prisotnostjo na mednarodnih specializiranih sejmih si utrjujejo pozicije in iščejo priložnosti za širitev na nove trge.

Podjetje izvaja strateško preoblikovanje, usmerja se v eno-izmensko delo, kar optimizira delovni proces in hkrati krepi privlačnost podjetja za nove kadre. S pomočjo letnih in medletnih individualnih pogovorov sproti slišijo želje zaposlenih in skupaj iščejo poti za razvoj. K dobremu počutju zaposlenih prispevajo tudi pripomočki za lažje opravljanje delovnih operacij ter druženje izven delovnega okolja (športne aktivnosti, pikniki, izleti ...).

V zadnjih treh letih so pospešeno digitalizirali procese in jih kljub proizvodnji unikatov uspeli učinkovito normirati in optimizirati. V tem obdobju so dosegli izjemen dvig produktivnosti za 30% ter zmanjšanje odpadkov za 25%. Imajo pet lastnih elektrarn in kogeneracijo za pridobivanje električne energije, okolju prijazne prakse spodbujajo tudi med zaposlenimi, za učinkovitejše okoljsko delovanje se povezujejo z lokalnimi ustanovami.

Podatki o poslovanju v letu 2023:

Skupni prihodki: 42.745.000 €

Dobiček pred obdavčitvijo 8.138.000 €

Število zaposlenih: 186

Dodana vrednost na zaposlenega: 84.000 €

Delo v podjetju Roletarstvo Medle večina poteka enoizmensko – pa ne zato, ker ne bi imeli dovolj naročil, temveč zato, ker si želijo, da bi imeli njihovi sodelavci po službi še kaj prostega časa. Manko raje nadoknadijo z naložbami v novo strojno opremo, pa čeprav to ni ravno ekonomično, pojasnjuje direktor Robert Medle.

Ste predstavnik druge generacije družinskega podjetja, direktor ste postali že pri 32. letih. Kakšni so čari in kakšne pasti družinskega nasledstva?

Čar je gotovo v temu, da ti ni treba razmišljati, kaj boš v življenju počel, če te dejavnost seveda zanima. Past pa zna biti, če stopiš v čevlje, ki so ti preveliki, ali pa, če predhodnik zavlačuje in začne prepozno predajati podjetje nasledniku.

Kako je bilo pri vas, ste imeli v podjetju proste roke, ali so drugi družinski člani bdeli nad vašimi odločitvami?

Starši so še nekaj časa bdeli nad mojim delom, kar se mi zdi normalno.

Na koncu ste vsekakor dokazali, da niste stopili v prevelike čevlje, saj podjetje pod vašim vodstvom posluje odlično – kar potrjuje tudi naša nagrada. Pa vendar, kako ste se počutili na začetku, ko ste prevzeli vodenje podjetja in najbrž niste bili še tako samozavestni? Kaj vam je predstavljalo največji izziv?

Zagotovo ni lahko, ker še ne veš, česa si v resnici sposoben. Moja sinova še uživata v mladosti, a vidim, da sta že malo pod stresom prav zato, ker še ne vesta, ali bosta kos izzivu vodenja podjetja. Tudi pri meni je bilo tako. Mama je na začetku še bdela nad mano, a kar naenkrat sem ostal sam, v veliki krizi leta 2008, ko so naročniki kar naenkrat poniknili, mi nihče ni znal pomagati, ker se tudi sami niso še znašli v podobni situaciji. A kar te ne ubije, te okrepi.

Na kaj pa ste najbolj ponosni?

Prav na to, da smo takrat uspešno prebrodili krizo pod mojim vodstvom. Priznam pa, da je bilo vmes nekaj zelo neprijetnih trenutkov – zaradi krize smo



morali zmanjšati število sodelavcev in nato z manj zaposlenimi doseči enak promet kot leto prej. To je bilo izjemno zahtevno, saj je šlo za ljudi, ki so bili pri nas že leta, iz lokalnega okolja.

Čar družinskega nasledstva je v tem, da ti ni treba razmišljati, kaj boš v življenju počel, če te dejavnost seveda zanima.

Kako nameravate pripraviti sinova za prevzem posla? Je kateri od njiju že izkazal interes, da bi stopil v vaše čevlje?

Starejši sin je že diplomiral na temo, povezano z našim podjetjem. Računam, da se moram v roku desetih let odločiti, kako naprej – ali bosta oba sinova zaposlena pri nas, kateri bi bil bolj primeren za vodjo ... Interes kažeta oba, vidita, da je v podjetju potencial. Skušam pa ju opogumiti, kot je mene mama – takrat mi je bilo težko, a ko gledam nazaj, vidim, da je edini pravi način, da poskusiš sam rešiti izzive. Trudim se, da ju ne bi preveč zavijal v vato, a priznam, da je to za starša včasih velik izziv.

Vaše podjetje postaja vse bolj izvozno usmerjeno. Ali odzivi iz tujine potrjujejo vašo kakovost in vam dajejo ambicijo za prodor še na druge trge?

Trenutno dosegamo okrog 40 odstotkov direktnega izvoza, prevladujejo trgi Zahodnega Balkana, Nemčija, Avstrija, Švica in Italija, v preteklosti smo izvažali tudi v Izrael. Preko slovenskih podjetij v tujino plasiramo še okrog 25 odstotkov naše proizvodnje. Redno tudi razstavljamo in predstavljamo novosti na sejnih v tujini. S pri nas razvitim sistemom Krater žaluzije smo vplivali na vse svetovne proizvajalce žaluzij, ki so svoje izdelke pozikusili približati našemu, ker je bila to res revolucija na področju sistema žaluzij.

Na prvo mesto pa postavljate razvoj kadrov in vlaganje vanje. Kako pomembno je, da se v podjetju obkrožiš s kakovostno ekipo, kje vse se to obrestuje? Kako gledate na zaposlene?

Sodelavce zelo pazljivo izbiramo. Pomembne lastnosti so značaj, delavnost, kreativnost in pripadnost podjetju. Z dobro ekipo ni noben izziv preveč zahteven.

O umetnosti vodenja

»Podjetniki moramo združevati več lastnosti, da lahko uspešno vodimo svoja podjetja – delavnost, vztrajnost, iznajdljivost, poštenost, predrznost, odgovornost in vizionarstvo.«

Seveda pa samo izbor primernih zaposlenih ni dovolj. Sodelavce spoštujem, dobro nagrajujem in poizkušam še kako drugače motivirati.

Kako?

Večini je všeč, da 98 odstotkov dela v našem podjetju opravimo enoizmensko, čeprav to z vidika izkoristka strojne opreme ni ravno ekonomično. Ko se na kakšnih linijah pojavijo ozka grla, namesto uvedbe dvoizmenskega dela raje nabavimo dodatno strojno opremo. Ker se praktično ves dobiček reinvestira, večjih finančnih težav pri nakupih nimamo. Vsako leto dvigujemo plače za približno

osem odstotkov, kar zaposleni zelo cenijo. Poleg tega v podjetju poskrbimo za dnevno brezplačno sadje in dodaten plačan odmor. Pripadnost povečujemo tudi s pogostimi družabnimi dogodki, tekmovalnost pa vzdržujemo z rednimi udeležbami na delavskih športnih igrah.

Je rezultat viden?

Seveda! Imamo visoko motivirano, produktivno ekipo, nimamo pretiranih težav s pridobivanjem novega kadra, zaposleni pa praktično ne odhajajo. Poslužujemo se tudi sistema internega nagrajevanja po principu »pripelji sodelavca«, kar pomeni, da finančno nagradimo tistega, ki je v podjetje pripeljal novega sodelavca (potem, ko ga zaposlimo za nedoločen čas). Če na tak način ne dobimo dovolj kadra, pa ga poskušamo doseči še preko družbenih omrežij. Nekaj težav nam predstavlja le iskanje monterjev rolet – ker gre za naš neposreden stik s stranko, želimo, da so zaposleni z njo zmožni čim bolj komunicirati, zato smo nekoliko bolj »izbirčni«.

Ali ste zelo vpeti v delo z ljudmi? Poznate vse zaposlene, vam to kljub vsem ostalim obveznostim in številu zaposlenih še vedno uspeva?

Po imenu poznam veliko večino zaposlenih, če ne drugače, jim vsaj za novo leto osebno izročim darilo in jim zaželim vse dobro, takrat si jih skušam zapomniti. Dokler nas je v podjetju okrog 200, to še zmorem.

Sodelavce spoštujem, dobro nagrajujem in jih poskušam še na druge načine motivirati.

Ali zaradi povezave z gradbeno panogo opazate kakšna večja nihanja naročil?

Včasih so se rolete montirale naknadno, zdaj pa se jih montira istočasno z okni, ker je to ceneje za investitorja. Posledično smo v tistem obdobju imeli izrazito sezonsko delo, od aprila do novembra, zdaj pa se je krivulja bolj izravnala, tudi pozimi imamo nekaj dela.

Vendar pa na račun enoizmenskega dela proizvodnih ciklov najbrž ne morete prav dosti prilagajati sezonskim nihanjem ...

Pazimo, da zaposleni nimajo premalo, pa tudi ne preveč ur. Če ni dovolj dela, na primer organiziramo športni dan, kjer se sicer nabere nekaj ur minusa, a jih zaposlenim plačamo. Poleti pa luknje krpamo s študenti in s kakšno dodatno uro – načeloma je dovolj le ena na dan. Kolektivnega dopusta nimamo, zaposleni imajo na razpolago dva termina za dopust, vmes pa smo v podjetju vsi, da med tema dvema skupinama lahko poteka predaja delovnih nalog. Zdaj, ko smo že dobro digitalizirali delovne procese, vemo že 14 dni vnaprej, na katerih delovnih mestih ne bo dovolj dela.

Imate lastno razvojno ekipo, ki pri delu sodeluje s tujimi in domačimi dobavitelji. Kako to sodelovanje poteka v praksi?

Naš razvoj se v glavnem osredotoča na povratne informacije s trga. Ogromno delamo na manj vidnih izboljšavah obstoječih izdelkov, povečanju produktivnosti in izdelkih, ki bi bili tudi cenovno bolj učinkoviti.



Lahko podate kakšen konkreten primer?

Pred časom smo dobili povratno informacijo s servisa, da imamo veliko pripomb strank, da začnejo žaluzije s časom vise-ti, kar je bil povod za precej intervencij servisa. Glavni razlog je bil, da v mehaniz-mih pogosto gnezdi različen mrčes. Zato smo razvili mehanizem s precej zmanjša-nim prostorom, kamor bi se lahko zalegel mrčes.

Vaše podjetje se ponša s številnimi certifi-kati, ki dokazujejo, da poslušate dobro. Že pred časom ste prejeli tudi certifikat Excel-lent SME. Kaj vam to pomeni?

Smu prejemniki številnih certifikatov, ker želimo biti preverjeni s strani več razli-čnih inštitucij. Več organizacij potrди naše delo in izdelke, več veljamo.

Živimo v času, ko je zeleni prehod skorajda nujen. Na kakšen način spodbujate okolju prijazne prakse med zaposlenimi?

Spodbujamo jih denimo k ločevanju od-padkov, k temu, da se udeležujejo tedna mobilnosti in v čim večjem številu pri-dejo na delo s kolesi – mimogrede, na tem področju smo večkratni občinski zmagovalec –, ves čas jih spodbujamo tudi k manjši porabi energije, vode in papirja.

Kako pa tem zavezam sledite v podjetju?

Skušamo biti čim bolj trajnostno naravna-ni, saj smo posledično manj energetske odvisni, odpadke pa lahko pretvarjamo v surovine. Duši res godi, ko se zaveš, da ti uspeva konkretno zmanjševati obre-menitve okolja. V letošnjem letu bomo proizvedli več električne energije, kot jo bomo porabili. Plastično embalažo smo zamenjali s kartonsko. Uporablja-mo povratne lesene palete. Imamo že tri električne avtomobile in kompletan park električnih viličarjev.

Verjetno sta glavni vrednoti, ki sem jih pridobil v športu, tekmovalnost in vztrajnost. To sta tudi v podjetništvu pomembni vrlini.**Pri vašem delovanju je čutiti tudi družbe-no odgovornost, ki jo izražate s številnimi donacijami in sponzorstvi, pa tudi skrb za mlade, ki jih v podjetju mentorirate in št-pendirate. Kaj pri mlajši generaciji najbolj cenite, kako poteka sodelovanje z njimi?**

Študentsko delo omogočamo številnim dijakom in študentom. Nekateri so celo napisali diplomske naloge na podlagi re-alnih izzivov v našem podjetju, nato pa smo njihove rešitve implementirali v

svoje delovne procese. Na takšen način smo pridobili tudi nekaj izjemnih mladih kadrov – spoznali smo se preko študent-skega dela, po tem, ko so diplomirali, pa so se pri nas zaposlili.

Bili ste eden redkih, ki je v času gradbene krize začel vlagati v marketing. S tem ste izkazali dobršno mero drznosti in poguma. Se vam je obrestovalo?

Pametno investiranje v marketing se na dolgi rok zagotovo obrestuje. Zelo.

Kako pa v podjetju povečujete produktivnost?

Predvsem z digitalizacijo poslovanja in proizvodnje ter z vlaganji v najsodobnejšo tehnološko opremo. S povečanjem produk-tivnosti bomo poskrbeli, da bodo plače še naprej rasle, cen pa ne bo treba dvigovati.

Ste tudi navdušen športnik, kolesarite, smučate, tečete, se ukvarjate z navtiko. Kakšnih vrednot ste se navzeli v športu, kakšno po-potnico vam predstavljajo v podjetništvu?

Verjetno sta glavni vrednoti, ki sem ju pridobil v športu, tekmovalnost in vztraj-nost. To sta tudi v podjetništvu pomembni vrlini.

Po drugi strani pa ste ljubitelj dobre ku-linarike, vina, tudi sommelier. Se ta hedonizem v odnosu do hrane kakorkoli odraža v poslu?

V našem poslu hedonizem nima pretira-nega vpliva na samo poslovanje, ima pa na sodelavce (smeh). Vedo, oziroma se učijo, da hrana ni le hrana in vino ni le alkohol. Znam pa si vzeti tudi čas zase. Ni-sem kot Elon Musk, da bi spal le štiri ure, ves preostali del dneva pa delal. Popoldan sem rad prost, za vikend e-mailov sploh ne gledam, niti nočem, da to počnejo moji zaposleni. Želim, da so v petek popoldan prosti in ne razmišljajo o podjetju.

Glede na to, da ste ljubitelj dobre hrane – ali tudi sami kuhate?

Da, najraje rižote, sploh morske. Sicer pa enkrat letno s štirimi prijatelji organizira-mo dobrodelen kuharski dogodek – vsak si izbere svoj recept, nato pa z obiskovalci skupaj zberemo približno pet tisoč evrov, ki jih podarimo lokalni družini v stiski.



ROBERT MEDLE OSEBNO

Kaj vam simbolizira rdeča barva?

Rdeča je po mojem mnenju zelo samozavestna barva, močna in vidna. Ta barva me tudi v logotipu podjetja spremlja že precej časa. Lepa je.

S kom in kje radi preživljate svoj prosti čas?

Prosti čas v glavnem preživljam v krogu družine in prijateljev. Navdušujejo me morje in hribi.

S kakšnimi hobiji se ukvarjate v prostem času?

Moji hobiji so povezani s športom, navtiko, potovanji in kulinariko.

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

Hobiji so mi pomembni predvsem za lažje premaganje stresa.

Katera vrsta umetnosti vam je najbližja?

Od vseh umetnosti mi je najbližje glasba. Sam se nikoli nisem kaj bolj resno ukvarjal z njo ... Poslušam pa jo rad. Več različnih žanrov.

Ste se kadarkoli ljubiteljsko ukvarjali tudi z umetniškim izražanjem – na primer petjem, slikanjem, igranjem na inštrument, igranjem v gledališki skupini? Ste morda imeli željo, pa je niste (še) uresničili?

Nikoli se nisem ukvarjal s temi zadevami, če sem ne spada recitiranje pesmi na prireditvah (smeh), Mislim, da sem eno ali dve kulturni prireditvi tudi vodil. A to je bilo vse od mojega umetniškega izražanja.

Ali radi obiskujete kulturne in družabne prireditve? Katere?

Občasno grem na koncerte, gledališke predstave, tudi kakšno opero in balet si občasno ogledam.

Kaj vam pomeni družina?

Družina mi pomeni veliko. Imam dva sinova, stara sta 18 in 22 let. Starejši ima že diplomo v žepu, mlajši pa zaključuje srednjo šolo. Precej časa preživimo skupaj, vsaj dvakrat letno gremo skupaj tudi na kakšno zanimivo destinacijo. Počasi



Bolj kot umetnost mu je blizu šport – kar se kaže tudi pri njegovem načinu vodenja. Vodenje podjetja je Robert Medle pri le 32. letih prevzel od očeta Alojza, ki je Roletarstvo Medle ustanovil leta 1976. »Z bratom sva s podjetjem odraščala. Kako ne bi, če pa je bila delavnica v hiši,« pravi in pojasni, da sta običajno imela dve izbiri – se učiti ali pa delati v očetovi delavnici. »Glede na to, da mi ni uspelo dokončati študija, mojemu bratu pa je to uspelo šele po 40. letu, si lahko mislite, kje sva preživela večino časa,« nasmejana pove. Sta pa, poudari, tako pridobila dragocene delovne navade in tehnične izkušnje.

Svoje delo primerja z delom selektorja reprezentance, saj verjame, da je podjetništvo tekmovanje, cilj pa je jasen – zmagovati. »Ko določena področja ne funkcionirajo najbolje, jih moraš izboljšati in to čim prej, da začneš spet zmagovati. Uvedeš ukrepe, nabaviš novo strojno opremo, razviješ nove izdelke ali posodobiš obstoječe, zamenjaš ali dodatno zaposliš sodelavce ...,« našteje. Če je sam selektor, pa je v podjetju pomočnik selektorja zagotovo njegova žena, ki mu pomaga tudi pri izboru ekipe. Ob tem pa ne pozabi na zavezanost lokalnemu okolju – poleg tega, da ves čas sponzorirajo in podpirajo lokalna športna in kulturna društva, so v Novem mestu povsem na lastne stroške leta 2017 zgradili športni center, ki je rekreativnim in poklicnim športnikom na voljo ves dan.

prenašam svoje znanje na njiju in verjamem, da bosta uspešna kot naslednika. Pravila igre pa še določimo v bližnji prihodnosti.

Kako pojmuje družbeno odgovornost?

Pod družbeno odgovornost štejem vse, kar z veseljem prostovoljno vračamo nazaj v skupnost. Smo in bomo močni podporniki številnih športnih, kulturnih, gasilskih in drugih organizacij in posameznikov,

da lahko uresničujejo svoje cilje ali poslanstvo. Imamo tudi lastno športno dvorano, ki omogoča pristočasno dejavnost ogromnemu številu prebivalstva. Imamo pa tudi svoje invalidsko podjetje, kjer priložnost za delo dobijo tudi sodelavci z omejitvami.

Kaj vam prinaša zadovoljstvo in srečo?

Zadovoljni sodelavci, zadovoljne stranke in zadovoljna družina. ■