

## **Borut Čeh**

**Labena, d. o. o.**

**»Strast me vodi, ko zaprem oči in si predstavljam, kje želim biti jaz in podjetje čez 5, 10, 15 let. Ko jih odprem, se vklopi razum, ki tlakuje pot do tja.«**



*V vaši družini že imate Nagrado GZS, ki jo je leta 2004 prejela vaša mama Irena Lemut Čeh. Kakšen je bil njen odziv, ko je izvedela, da jo boste prejeli tudi vi?*

Ker me v tistem trenutku ni mogla priklicati po telefonu, mi je ponosna čestitala kar po elektronski pošti, kasneje mi je dala »petko« v živo. Obema je v čast, da je GZS že drugič prepoznala uspešno delovanje istega družinskega podjetja, saj so taka podjetja ključno tkivo slovenskega in evropskega gospodarskega prostora.

Delati z mamo je hkrati izziv in nagrada. Mislim, da je uspeh Labene ravno sinergija njenih neizmernih izkušenj in moje svežine in energije ter idej, morebiti tudi moje starostne bližine z mlajšo generacijo, ki sestavlja večino zaposlenih v podjetju. Smo edino družinsko podjetje, kjer sta nagrado dobila mati in sin.

*Nagrada je za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke. Kaj vi osebno štejete za svoj največji poslovni uspeh iz kateregakoli obdobja v vaši karieri?*

Stabilizacijo podjetja z zaposlenimi, uvedbo programa nagrad v podjetju, kar je omogočilo bolj skokovit razvoj podjetja. Razvoj oddelka za razvoj in raziskave leta 2008, iz katerega je posredno vzniknila tudi ideja za odkup GMP in FDA laboratorija na področju farmaceutike, primerne za potrebe testiranja surovin, učinkovin in zdravil v farmacevtski industriji. Laboratorij smo kasneje nadgradili tudi z dovoljenjem za GSO (drugi nivo).

S tehnološko usposobljenim laboratorijem za molekularno biologijo uspešno pridobivamo razvojne in aplikativne projekte v regiji, Evropi in ZDA. Ta segment ima izreden potencial. Slovenci ležimo na strateški točki v Evropi tudi za storitvene dejavnosti, s katerimi smo lahko uspešni povsod, na zahodu, vzhodu, jugu in severu. Vizija je center odličnosti, ki bo ustvarjal vsebine, kadre, produkte in storitve, primerne za globalni trg.

*Ste iz kakšnega poslovnega neuspeha, napake, spodrsnjaja potegnili koristen nauk, ki ga zdaj vedno upoštevate?*

Za vedno in močno me je zaznamovala gospodarska kriza leta 2008. V podjetju sem bil zaposlen že kako leto in pol. Mnogi so začeli odpuščati, zmanjševati stroške pri storitvah in marketingu. Še danes se dobro spomnim na katastrofalne poslovne rezultate ob koncu 2008. Sledilo ni nič kaj dosti boljše leto 2009. Taki padci so za družinska podjetja veliko težji kot za podjetja z deljenim lastništvom in podjetja, ki delujejo na borzi. Na svoj kolektiv gledamo drugače. Zaposleni v družinskih podjetjih so ključni generatorji uspešnosti, zato so odločitve veliko bolj osebne. Takrat smo se vsi skupaj usedli in se dogovorili, da ne bomo odpuščali, da ne bomo zamujali s plačami niti s plačili partnerjem doma in v tujini. Vzeli smo premostitveni kredit za izplačilo plač za nekaj naslednjih mesecev, nato pa se zakopali v delo in podjetje postavili nazaj na noge v dobrih dveh letih.

*Vam je kateri od vaših sedanjih ali pa preteklih produktov še posebej pri srcu?*

Najbolj pri srcu sta mi dva produkta. Iz naše prodajne mreže visoko tehnološke opreme so to sistemi za ultra čisto vodo ELGA, ki jih uporablja vsa farmacevtska, prehranskega in okoliška industrija v regiji. Gre za moj prvi prodajni produkt, o katerem sem se, poleg vsega drugega menedžerskega dela, do podrobnosti seznanil z njegovo sestavo, delovanjem in uporabo. Prve ljubezni ne pozabimo nikoli. In tako je še danes. Uživam, če lahko pomagam na projektu, kjer je »v igri« sistem za ultra čisto vodo.

Na drugem mestu so storitve, ki jih opravlja laboratorij. Težko bi se odločil za en sam specifičen test ali raziskavo, ki jo ponujamo, definitivno pa me s tem v zvezi mikajo možnosti, povezane s farmacevtsko industrijo, ki je med najbolj reguliranimi na svetu. To posledično pomeni, da je potrebno imeti vrhunski proizvod in storitev, drugače te trg »ne prebavi«.

Klasičnim analizam za farmacevtsko industrijo smo v zadnjem letu dodali kanček poezije – laboratorij, v katerem se ukvarjamo pretežno z gensko analizo. Skupaj s farmacevtskimi podjetji pridobivamo različne projekte, pri katerih gre za popolnoma novo tehnologijo, revolucionarno na področju molekularne biologije, kot je denimo pomoč pri zaznavanju določene vrste tumorja in to že nekaj dni po njegovem nastanku, ali pa analiza sestavine DNA v bioloških zdravilih. Implikacije in možnosti so ogromne, ponudbe za projekte dobivamo od vsepovsod; zajemajo klinične študije na področju onkologije, okoljevarstvene projekte, forenzične raziskave itd. Vsekakor pa je glavni poudarek na farmaciji in zdravstvu.

**13 %**  
prihodkov  
ustvarjenih na tujih  
trgih.

**21 %**  
znaša povprečna  
letna rast prihodkov  
v zadnjih treh letih.



Med  
**84 % in 90 %**  
zaposlenih ima višjo  
ali visoko izobrazbo.

Več kot  
**2/3**  
zaposlenih se redno  
izobražuje.

**640-**  
**odstotna**  
povprečna letna rast  
čistega dobička.

*Pri vašem podjetju izstopa podatek o povprečni letni rasti čistega dobička, in sicer za kar 640 %. Kaj je najbolj pripomoglo k taki rasti?*

Zadnji dve leti je bil dobiček minimalen, saj smo ogromno vlagali v novo dejavnost in laboratorij, tako da številka ni najbolj realna, vendar pa načrtujemo v letu 2017 prav tako 20 do 30 % rast dobička.

Enota Laboratorij sedaj zaposluje kar 16 ljudi in je poslovno zelo uspešna. Od tu črpamo velike rezerve, sinergijo in navdih za prihodnost.

*Prevzeli ste družinsko podjetje. Ste imeli kaj pomislekov glede tega, ste razmišljali, da bi se preizkusili v čem drugem?*

Zares nisem delal nikjer drugje kot v Labeni. Na začetku je bilo težko. Sem ambiciozen in usmerjen k rezultatom in osebnostnemu razvoju, zato je kar nekaj časa v zraku visel dvom, če bi le moral poskusiti nekaj drugega za 3, 4 ali 5 let. V podjetju sem začel delati leta 2007, kjer sem najprej spoznal procese od spodaj navzgor. Od vhoda robe v podjetje, nato prodaje, postavljanja novega segmenta na trg, kasneje vodenja prodaje produkta na trgu v petih državah itd. Kasneje sem prevzel operativne naloge, postavljanje pisarn v Zagrebu, Sarajevu, Beogradu. Nato mi je bila leta 2012 zaupana funkcija direktorja. Podjetja v vseh državah smo kadrovske preoblikovali. To je bila dobra poteza, ki se v vseh pogledih obrestuje še danes.

*Ste elektroinženir in podjetnik. Kaj pa ste si želeli postati kot otrok, kako ste nadaljevali stavek: »Ko bom velik, bom ...«?*

Ko bom velik, bom kemik. Oče, profesor kemije na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo, je bil dolgo v otroštvu moj vzor. Tudi danes je moj vzor. Fant, rojen v povojnih 50-ih, je iz kraškega podeželja z zelo malo resursi in s podporo matere samohranilke uspel nekako priti do Ljubljane ter s svojim talentom in lastno glavo uspel v stroki, o kateri je sanjal in v kateri si je želel delati.

Po drugi strani mi je podjetniško žilico vcepila mama, ki se je leta 1992 pogumno odločila, da gre iz takratnega Mercatorja na svoje. Ženska v takrat še izrazito moškem svetu, ki je sicer diplomirala iz angleščine in nemščine, kasneje tudi pridobila MBA naziv na Bledu, je človek z izjemnim občutkom za posel. Spomnim se, ko je na tleh v stanovanju v Fužinah nekje poleti leta 1992 na star rdeč Iskrin telefon klicala partnerska podjetja iz tujine, če bi jo podprli pri lastni podjetniški poti. Z nekaterimi delamo še danes, 25 let kasneje. Ta prizor je name naredil velik vtis.

Od tu sem črpal, ostalo so naredile zvedavost, knjige, učenje na napakah in moja strast - komunikacija z ljudmi in želja zares razumeti ljudi.

Po gimnaziji Poljane me je pot vodila na fakulteto za elektrotehniko, moja druga strast in opcija je bila



igra, vpis na AGRFT, vendar sem na koncu ostal v inženirskem svetu.

V podjetju Labena sem se zaposlil s 26 leti, takrat nas je bilo 14, danes, 11 let kasneje, podjetje šteje več kot 60 zaposlenih. Pisarne imamo v Ljubljani, Zagrebu, Sarajevu, Beogradu in Skopju, letos načrtujemo še dve novi pisarni v Banja Luki in Tirani. Smo ženskam prijazno podjetje, saj je preko 60 % zaposlenih žensk, od tega je na vodilnih položajih prav tako več kot 50 % žensk.

#### *Kdo je vaš vzornik?*

Moj vzornik je Elon Musk. Inženir fizike, ki se je s 17 leti preselil iz Južne Afrike na drugo stran luže. Verjame v to, kar dela, doživel je obe skrajnosti, biti bogat, ko je odšel iz Paypala, in biti na robu, ko si je želel postaviti na noge podjetje SpaceX. Zame je pogled na njegovo poslovno pot strast, ki jo je v ključnih trenutkih uspel z razumom podpreti in pravilno usmeriti. Jasno, na ameriški način: »Make it big!«

Bil je eden prvih, ki na novo pišejo poglavje avto industrije, poglavje energetike in nenazadnje poglavje poletov v vesolje. Zame je dokaz, da če imaš jasno vizijo, ki je podprta z močno željo in odločnostjo, je možno vse. Omejitve so le v glavah.

#### *Kaj storite, ko se morate sprostiti? Kaj vas najbolj sprošča?*

Joj, ravno zadnjič sem razmišljal, da mi za to resno primanjkuje časa. Podjetje je v zadnjih petih letih skokovito zraslo, poleg tega imava s Kajo tri majhne otroke, Nikolo nekaj čez 4 leta in dvojčici Tito in Lano, ki sta dopolnili 3 leta. Igra z otroci me sprošča, predvsem zato, ker vidim, kako delajo nekatere zaključke brez obremenitev glede na okolico. Pogosto se zraven njih naučim dosti o sebi. Odlično »nastavijo ogledalo«.



Ena od mojih strasti je tudi šport. V mladosti sem poskusil marsikaj. Treniral sem smučanje, kasneje tenis, rokomet, potem pa so me za kar nekaj let prevzele borilne veščine. Danes, ko si vzamem čas, me zanese v telovadnico ali na fitnes.

Prav tako sem družabna oseba in uživam v družnji s prijatelji in znanci.

#### *Dajete v poslu prednost strasti ali razumu?*

Strast me vodi, ko zaprem oči in si predstavljam, kje želim biti jaz in podjetje čez 5, 10, 15 let. Ko jih odprem, se vklopi razum, ki tlakuje pot do tja. gg

Med zaposlenimi je več kot

**60 %**  
žensk.

Na vodilnih položajih več kot

**50 %**  
žensk.

Podatki so zajeti iz obdobja 2014 do 2016.

#### **Utemeljitev**

Labena je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1993. Borut Čeh, ki je njegov solastnik, vodi družbo od leta 2011. Dejavnost družbe so celostne tehnološke rešitve v procesni in laboratorijski analitiki in zastopanje tujih proizvajalcev visoke tehnološke laboratorijske in procesne opreme za mikrobiološke analize v farmacevtski, medicinski, prehrabeni, petro-kemijski industriji ter področja raziskovanja in razvoja v akademskih institucijah.

Družba je v letu 2016 ustvarila 3 mio evrov prihodkov in dosegla visoko 21-odstotno povprečno rast prodaje v zadnjih treh letih. Dosegli so tudi visoko rast dodane vrednosti – v višini 70 odstotkov letno. Dodana vrednost na zaposlenega v višini 49.000 evrov je za četrtno višja kot v dejavnosti. Manjši del prihodkov ustvarijo na tujih trgih, kjer pa so ustanovili lastna podjetja – na Hrvaškem, v Srbiji, Makedoniji in v Bosni in Hercegovini.

Družba je v obdobju zadnjih treh let investirala v širitev dejavnosti, nove storitve in postopke ter

intelektualno lastnino. Uvedli so svojo blagovno znamko za profesionalno laboratorijsko pohištvo in kupili laboratorij za farmacevtsko analitiko. Lastna skupina raziskovalcev sodeluje v raziskavah z domačimi podjetji, univerzami in drugimi raziskovalnimi organizacijami ter nastopa kot vodilni partner v mednarodnih projektih. Odnos do okolja potrjuje rešitve, ki temeljijo na prijaznih in energetsko varčnih tehnologijah.

Od 28 zaposlenih v letu 2017 ima kar 86 odstotkov višjo in visoko izobrazbo.

Pospešeni rasti družbe sledi tudi nova organiziranost regijskega in sektorskega vodenja in prodaje.

#### **SVEŽI PODATKI ZA 2017**

(preliminarni podatki)

- Čisti prihodki: **3.540.553 €**
- Čisti dobiček: **386.122 €**
- Število zaposlenih: **27,83**
- Dodana vrednost/zaposlenega : **55.756 €**