



**dr. Tomaž Kmecl**  
**Kolektor Etra, d. o. o.**

**»Dejansko uspešnost podjetja  
lahko dosežeš le, če jo uspeš doseči  
s sodelovanjem in na krilih dobrih  
ter uspešnih sodelavcev.«**

**Kaj je vaš največji uspeh?**

Za največji uspeh v mojem življenju štejem, da sem odšel v Švico pred dobrimi 30 leti, ker to takrat ni bilo običajno. Da sem se znal odcepiti od mame in oditi s trebuhom za kruhom, kar je bilo težko; in se potem v tujem okolju uveljaviti. Šel sem v multinacionalko Sulzer v Švico.



Tam so mi dali tako težko nalogo, da sem potem dve, tri leta močno švical, da sem se lahko postavil na noge in se dokazal. To je za sabo potegnilo kar nekaj poguma in notranje moči.

**Vaša poslovna pot je torej ravno obratna kot običajno; najprej kariera v tujini, nato v Sloveniji.**

Ja, to je zanimivo. Mislim, da se vsak, ki gre v tujino in ima nekaj čustev in razvito socialno okolje, želi vrniti. Tujina ti da izjemne možnosti za strokovno napredovanje, ampak ko si nekaj časa zunaj in se tam uveljavljaš, ugotoviš, da to ni vse v življenju.

Potem začneš razmišljati o isti mami, od katere si se odcepil, o očetu, pa o prijateljih, ki jih nimaš več. Čeprav si v tujini ustvariš novo okolje, to je res, ampak to ni isto. To so bili, vsaj zame, najpomembnejši sprožilci za prihod nazaj. Čeprav prideš na tretjino svoje plače, kot si jo imel v tujini, in čeprav veš, da ne boš imel tako dobrih pogojev za svetovni sloves, kot si jih imel.

V tujini res lahko iz sebe nekaj narediš, če nekaj znaš, če si se pripravljen žrtvovati. Mladim priporočam, da gredo ven. Kdo od njih se bo vrnil, pa je stvar vsakega posameznika. Jaz sem se, ker mi je bilo tako prav.

**Ste iz Švice v Slovenijo prinesli kakšna pomembna spoznanja?**

V tujini dobiš veliko notranje moči, strokovnega znanja. Spoznaš, da je slovenski izobraževalni sistem dober in ti omogoča, da tudi zunaj Slovenije narediš nekaj iz sebe.

V poslovnem smislu pa sem spoznal, da je pametno imeti res dober produkt, da si moraš prizadevati kot menedžer, da imaš dober produkt, in ga trži bogatim, takim, ki so pripravljeni zanj plačati.

**Kateri vaš produkt bi izpostavili kot najboljšega?**

Ta, ki ga zdaj izdelujemo; transformatorje, ki jih zelo dobro trži. Na trgu tako dobivamo dobre projekte.

**Prav s transformatorji vam je uspelo praktično nemogoče – v Nemčiji ste v boju za nemškega naročnika v zadnjem krogu pogajanj premagali drugega ponudnika – nemško podjetje Siemens. Kako vam je to uspelo?**

Mi imamo že tako močan sloves, da nam uspe tudi to. Izjemno veliko delamo na bazičnem razvoju. Če znaš izkoristiti slovensko pamet in jo prav usmerjati, zna ta slovenska pamet tudi veliko narediti. S to pametjo in z malo slovenske fleksibilnosti, balkanske fleksibilnosti,



**10,6 %**  
povprečna letna rast  
prihodkov

**za 1/3 višja**  
dodana vrednost na zaposlenega  
v primerjavi z dejavnostjo

ki jo imamo tudi Slovenci, se da v svetovnem merilu veliko narediti.

***Kdo je vaš največji tekmelec?***

Tekmecev imam veliko. Tekmeci so vsi tisti, ki hočejo z mano tekmovati, ker sem izjemno tekmovalen in tekmujem z vsakim, ki hoče z mano tekmovati, tudi na cesti, kjerkoli.

Živim pa veliko lažje in rad s tistimi, ki niso tekmovalni. Dobro se počutim v družbi netekmovalnih ljudi, v njihovi družbi sem spokojen. Če pa hoče kdo tekmovati z mano, sem takoj za to. To je po mojem lastnost, ki je tipična za menedžerje, ker se ne pustijo kar tako.

***Vam je v karieri kdaj tudi spodrsnilo?***

Nekih kapitalnih spodrslijav nisem naredil, so pa bili spodrslijaji. Grem pa hitro čez to, hitro se poskušam pobrati. Niti ne razmišljam, da je to spodrslijaj, ker se z njimi ne ukvarjam veliko, grem naprej.

V Švici sem se od sodelavca naučil genialne lastnosti. Oba sva bila mulca, takoj po fakulteti in mene je vedno mučilo, kadar sem kaj narobe naredil. Branil sem svoje stališče.

Sodelavec pa je, če je bilo kaj narobe, rekel: »Ja, v redu, gremo naprej.« In potem smo se vedno kot tim ukvarjali s tistim mojim problemom in tisto mojo

napako. Seveda so mi počasi dokazali, da nimam prav oziroma sem moral to sam sprejeti. Sodelavec pa je takoj priznal napako in se s tem sploh nismo ukvarjali.

To je pomembna lastnost, ki je Slovenci nekako ne premoremo. Mi branimo svoj vrtilček do onemoglosti, dokler niso že vsi naokrog mrtvi.

***Kdo je vaš največji vzornik?***

Teško bi rekel, kdo so vzorniki, ker cenim zelo veliko ljudi okrog sebe. Od vsakega se skušam nekaj naučiti, od tistih, ki so mi zdaj najbližje, pa tudi v preteklosti. Vsak ima svoje prednosti in slabosti. Ko govorimo o vzornikih, skušam biti zvest svojim etičnim in moralnim načelom. S tem, da bi imel nekoga konkretno pred očmi, se ne ukvarjam.

***Omenili ste, da ste zelo tekmovalni. Gojite potem tudi bolj tekmovalne hobije?***

Pravzaprav ne, ker se v normalnem, neprofesionalnem življenju želim sprostiti. Ne iščem neke tekmovalnosti. V družbi nimam potrebe, da bi izpadel glavni. Imam hobije, ki sploh niso povezani s tekmovalnostjo; rad se potapljam, rad čolnarim, takšne stvari.



**88 %**  
prihodkov ustvarjenih  
na tujih trgih

**180**  
unikatnih energetskega  
transformatorjev letno



### Kaj pa sta vaša najljubša hrana in pijača?

Sladoled in coca cola. Pijača naše mladosti je bila sicer cockta. Ampak coca colo imam rad do onemoglosti, čeprav ima preveč sladkorja, tako zdaj pijem coca colo zero, ki sem se je navadil. Sladoled pa v vseh oblikah, razen čokolade. Čokolade na splošno ne maram, razen lešnikove zaradi lešnikov. Tort tudi ne maram preveč. Ampak sladoled in lubenice pa v neomejenih količinah. gg



### Utemeljitev

Doktor strojnih znanosti Tomaž Kmecl vodi podjetje Kolektor Etra od leta 2009. Na zahtevnem trgu elektroenergetike je v tem času uspel umestiti družbo kot globalnega ponudnika kakovostnih rešitev na področju transformacije električne energije.

Družba, ki je od leta 2010 v večinskem lastništvu skupine Kolektor, je začela delovati že leta 1933 kot servis transformatorjev. V zadnjem obdobju se usmerja v proizvodnjo energetskih transformatorjev večjih moči – do 500 MVA in napetosti do 420 kV in je eden najpomembnejših proizvajalcev transformatorjev za off-shore vetrna polja. Na področju razvoja nizko-hrupnih transformatorjev je Etra postala svetovna ustvarjalka trendov. Večji del prihodkov ustvari na tujih, predvsem severno evropskih trgih. Na javnih razpisih se kosa z močnimi in uveljavljenimi konkurenti, kot so Siemens, ABB ali Alstom. Družba ima lastno podjetje na Švedskem in razvito mrežo zastopnikov v 16 državah.

Delovanje Etre zaznamujejo odlični rezultati; povprečna rast prihodkov na tujih trgih znaša 14 odstotkov, za tretjino višja vrednost dodane vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo, ki je do 2015 imela preko osem odstotno rast in kar 16 odstotno v 2016. Rast dobička in dobičkonosti kapitala potrjujeta cilje razvojne strategije podjetja na področju razvoja, investicij in prodaje.

Visoka investicijska vlaganja v opremo, pospešeno zaposlovanje visokokvalificiranega kadra, tudi številnih magistrov in doktorjev znanosti, sodelovanje z univerzami in raziskovalno sfero, prispevajo k razvoju številnih novih proizvodov in novim tehnologijam. V obdobju zadnjih treh let je družba uvedla kar 180 unikatnih energetskih transformatorjev letno. Tretjina je bila namenjena vetrnim poljem.

V okviru integriranega sistema vodenja so urejene politike vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu. Našteto opredeljuje cilje in odgovornost vodstva podjetja ter odgovornost zaposlenih. Kolektor Etra zagotavlja motivirano in zdravo delovno okolje vseh zaposlenih, aktivno pa podpira tudi lokalno okolje.

### Sveži podatki za 2016:

- čisti prihodki: 86.532.928 €
- čisti dobiček: 9.500.000 €
- število zaposlenih: 345
- dodana vrednost/zaposlenega: 71.531 €

**za 70 %**  
znižali bolniško odsotnost  
z nagradami za mali bolniški stalež

**25 ton**  
svežega sadja letno  
za zaposlene

podatki  
so zajeti  
iz obdobja  
2013 do 2015