

S HITRO ODZIVNOSTJO IŠČEMO TRŽNE NIŠE

MARJAN MAČKOŠEK je zrasel ob Železarni Štore. Že kot otrok je želel postati del tega, za majhen kraj na robu Celja, pomembnega velikana. Odličen strateg, ki je svoje znanje uporabljal že kot trener košarkarske ekipe, ve, da sta za uspeh podjetja ključna timsko delo in zadovoljstvo vseh vpletenih.

V kakšnem odnosu ste z železarno?

Ob železarni sem tako rekoč zrasel in bil z njo ves čas v stiku. Že kot otroci smo se vsi videli zaposleni v železarni, nismo pa še vedeli, kakšno delo bo kdo opravljal. Ker sem si želel delati v tem okolju, sem se po osnovni šoli odločil za tehnično šolo, po končanem šolanju pa se takoj zaposlil v tovarni. To je bilo sicer malo nenavadno, saj sem šolo končal z odličnim uspehom, a sem se sočasno vpisal na izredni študij strojništva v Mariboru. Po prvi stopnji na fakulteti sem šel služiti vojaščino, nato pa končal še drugo stopnjo študija. Pri tridesetih letih sem tako imel že več kot deset let delovne dobe in precej izkušenj.

▼▼ S filozofijo "just in time" želimo biti prvi v nišah. Čeprav delujemo na globalnem trgu, veliki železarji niso naša konkurenca. ▲▲

Kako ste sploh pričeli kariero v železarni?

V tovarni sem delal sprva kot konstruktor orodij, nato kot tehnolog, potem sem postal vodja priprave orodja. Med študijem na drugi stopnji sem se pričel ukvarjati s tehnologijo računalniško vodenih strojev, kar je bilo v tistih časih nekaj povsem novega. S tem so se takrat ukvarjali le v akademski sferi, v proizvodnji pa je bila povsem neznana tehnologija. To je bilo obdobje, ko sta se pred mano odpirali dve različni karierni poti. Lahko bi se odločil za akademsko kariero, saj sem imel ponudbo za asistenta na fakulteti, druga možnost pa je bila ostati v gospodarstvu.

Odločili ste se za gospodarstvo.

Res je. Žena je želela ostati v Laškem in ni bila naklonjena preselitvi v Maribor, verjetno je to pretehtalo. Z otroki so prišle tudi druge obveznosti in aktivnosti, ki sem jih usklajeval s službenimi ambicijami. Upam, da mi je to uspelo, saj mislim, da družinsko življenje res ne sme trpeti zaradi zaposlitve.

Kakšen je vaš delovnik?

Moj delovni čas uradno traja od 7. do 15. ure, ker pa je temeljna vrednota podjetja hitra odzivnost, opravljam delo, kadar je potrebno, tudi zunaj delovnega časa. Veliko priprav opravi doma v večernih urah. Velikokrat si želim iz prve roke izvedeti, kako potekajo procesi v podjetju, zato si marsikatero soboto ali nedeljo vzamem čas in obiščem zaposlene v proizvodnji in se pogovarjam z njimi. To je odlična metoda za pridobivanje pravih informacij.

Prostege časa vam torej ne ostane veliko.

Kako ga preživite?

Lahko rečem, da sem svoje športne ambicije izživel že v preteklosti. V mladosti sem namreč igral košarko, naredil sem trenersko šolo in si pridobil zvezno jugoslovansko licenco za trenerja. Nikoli nisem bil zagovornik ekstremizma, zato se tudi zdaj rekreiram v mejah normale, ne pretiram. Ne posvečam se samo enemu športu, pač pa se prilagam okoliščinam. Držim se načela, da se rekreiram vsaj dvakrat na teden. Poleg športa pa precej časa posvetim svojemu hobiju – zanima me tehnična dediščina.

Če se vrnemo k podjetju – kakšen je bil vaš upravljavski pristop ob prihodu v Štore Steel?

Ko sem leta 1996 prišel v današnjo družbo Štore Steel, sem kot strojnik padel v »metalurške vode«. Držal sem se načela, da je z zaposlenimi, ki so na voljo, treba storiti čim več. Nisem zagovornik pristopa, pri katerem direktor v podjetje pripelje celotno svojo ekipo. Na osnovi pregleda podjetja sem namreč ugotovil, da imamo dovolj znanja in veščin za uspešno delo in dobre poslovne rezultate. Dodatne sodelavce smo iskali le na področjih, kjer smo bili z znanjem šibkejši, pri tem pa sem se zatekel k osebam, katerih sposobnosti sem poznal in ki sem jim zaupal.

Kakšni so sicer vaši zaposleni?

Sem zagovornik mladega kadra. V tovarni smo morali veliko mladih delavcev postaviti na precej izpostavljenih mestih, naloga nas starejših sodelav-



**Marjan
Mačkošek**

je prišel v štorsko železarno leta 1996 kot član sanacijske ekipe, dve leti pozneje pa je prevzel vodenje podjetja. Je odličen krizni menedžer, saj najbolje deluje ravno v razmerah, ko je vsem najtežje. Je eden najbolj zaslužnih, da družba Štore Steel še vedno posluje, in to odlično.

ŠTORE STEEL D. O. O., ŠTORE

Podjetje Štore Steel je v celoti v lasti domačih lastnikov. Prva železarna je bila postavljena leta 1851, danes podjetje izdeluje vzmetna, inženirska in EXEM-jekla. Čeprav je zaradi razmer v segmentu proizvodnje gospodarskih vozil v evropski avtomobilski industriji v letu 2009 družba doživela izjemen upad naročil in prihodkov, so razvojno usmerjeni lastniki, večletno strateško razvojno naravnano vodenje družbe, hitro in učinkovito ukrepa-

nje vodstva družbe ob izrednih razmerah vzor za premagovanje kriznih razmer in primer dobre prakse. Družba je uvedla številne kadrovske in finančne ukrepe ter tržne in razvojne aktivnosti in v manj kot dveh letih ji je uspelo doseči dobiček v poslovanju in dobičkonosnost kapitala in sredstev, ki celo presega panožno povprečje. Izvoz presega 65 odstotkov celotne prodaje, in to na trgih, kjer konkurirajo največjim proizvajalcem jekla. Pospesene

raziskave v času krize, katerih rezultat so novi izdelki, in investicija v novo valjarsko progo, ki omogoča nišno proizvodnjo, zagotavljajo dolgoročno razvojno naravnano podjetja. K temu pripomorejo še novi pristopi k varovanju okolja in upoštevanje okoljskih standardov ter tudi posebni pristopi k spodbujanju inovacij. Družbeno odgovornost izkazujejo predvsem v lokalnem okolju s podpiranjem delovanja prostovoljnih organizacij, v katere so včlanjeni zaposleni.

ceva pa je bila, da jim pomagamo. Mlade kadre smo res vrgli v vodo, a jim ponudili tudi rešilni jopič. Zanimiv je podatek, da smo pri 520 zaposlenih v desetih letih zaposlili kar 320 novih delavcev, od tega v zadnjih petih 180. Zaradi velikega števila mladih delavcev na različnih položajih je treba precej napora vložiti v prenos znanja in izkušenj.

Kaj vam pomeni nagrada GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke?

Nagrada je seveda veliko priznanje meni osebno, razumem pa jo tudi kot nagrado industriji, ki je bila obsojena na propad. Mislim, da je to nagrada vsem, ki so kakorkoli pripomogli k obstanku te industrije.

Kako močno je kriza prizadela jeklarsko industrijo?

Predstavljajte si, da imate leta 2008 131 milijonov evrov realizacije, v naslednjem letu pa ta številka upade na 45 milijonov evrov. Pri takih spremembah vsa ekonomska teorija odpove in za marsikoga je to nepredstavljivo, nerešljivo. Mi pa smo v letu 2010 realizacijo skoraj podvojili, lani pa jo še povečali na 120 milijonov evrov. Tako smo se zelo približali obdobju pred krizo.

Nam lahko zaupate recept?

Enostavnega recepta ni. O tem sem pravzaprav že dvakrat predaval in vedno poudaril, da gre za seštevek različnih ukrepov. Vzpostavili smo popoln nadzor nad stroški, lastniki smo izvedli dokapitalizacijo, nekatere zaposlene dali na čakanje, nekaterim pa skrajšali delovni čas. Del delovnega časa je bil namenjen izobraževanju in zadržanju zaposle-

nih v delovni kondiciji. Nismo odpuščali, ker smo se zavedali, da je znanje izredno pomembno in da ga je treba obdržati za obdobje ponovne rasti.

Verjetno ni šlo samo za varčevanje?

Hkrati smo seveda iskali nove trge in nove priložnosti. Postopoma smo spreminjali proizvodni program, se usmerili tudi na panogo proizvajalcev osebnih vozil ter se držali pristopa »just in time«. Ko se je cikel pričel obračati navzgor, smo bili sposobni hitro odgovoriti na zahteve na trgu. V obdobju krize so se toge dobaviteljske verige raztrgale, to pa je dalo priložnost manjšim podjetjem. Z vnovično rastjo trga se dobaviteljske verige oblikujejo na novo, s tem pa nastajajo priložnosti za hitro odzivna podjetja, kot je naša.

V čem ste tako drugačni od tekmecev?

S filozofijo »just in time« želimo biti prvi v nišah. Čeprav delujemo na globalnem trgu, veliki železarji niso naša konkurenca. Oni namreč želijo dosegati ekonomijo obsega, pri tem pa puščajo dovolj niš za uspešen razvoj manjših podjetij.

Kaj pa pričakujete od nove vlade?

Prepričan sem, da lahko zagon ustvarijo samo ljudje, a je tem ljudem to treba omogočiti. Mislim, da je treba plače visokokvalificiranega strokovnega kadra manj obdavčiti, davčne stopnje za bolj stimulatívne plače so previsoke. S stališča podjetja so bolj stimulatívne plače velik strošek, neto izplačilo zaposlenim pa ni ustrezno višje. Poleg tega podpiram davčne olajšave za investicije, saj so prav te gonilna sila vsakega razvoja.

Precej ste bili kritični tudi do javne uprave.

Mislim, da je treba birokratski aparat korenito zmanjšati. Javno sem že poudaril, da te države ne vodi politika, ampak nižji uradniški sloji. Doživeli smo že, da birokratski aparat na nižjih ravneh dela stvari, ki nimajo zveze z realnim življenjem in vztraja pri nekaterih togih, nerazumnih odločitvah. Zamenjava oblasti tega žal ne spremeni, saj so pozicije uslužbencev javne uprave nedotakljive.

Kakšna bi po vašem mnenju morala biti vloga gospodarstva v družbi?

Menim, da mora vsako podjetje razmišljati o petih dejavnikih, ki so nujni za uspešno delo: dobavitelji, kupci, zaposleni, lastniki in okolje, v katerem deluje. Če je kateri od teh elementov nezadovoljen, je podjetje neuspešno in dolgoročno obsojeno na propad.

Zdi se, da se spretno izmikate propadu.

Vedno sem se lotil težavnih projektov, pri katerih bi marsikdo že vrgel puško v koruzo. Za zdaj sem bil pri tem uspešen.