

Pogovor z Aleksandrom Zalaznikom, Danfoss Trata d.o.o.

Lidija Breznik

e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Uvod

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja s poudarkom na izbranih dobrih praksah. Menimo, da bomo na način vzpodbudili ter pospešili pretok sporočil med teorijo in prakso managementa ter tako prispevali k prenosu praktičnih spoznanj v širše okolje slovenskega managementa. V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Danfoss Trata d.o.o., ki je od leta 1995 del mednarodnega podjetja oziroma korporacije Danfoss. Podjetje je v letu 2013 zaposlovalo okrog 400 zaposlenih, ustvarilo 100 milijonov € letnega prometa in preseglo mejo 100.000 € dodane vrednosti na zaposlenega. O dobrih praksah in ključnih poudarkih iz poslovanja, je spregovoril njihov generalni direktor Aleksander Zalaznik, večkratno nagrajen za svoje izjemne dosežke v gospodarstvu. Aleksander Zalaznik je tudi višji podpredsednik poslovne enote Danfoss Controls ter predsednik Združenja Manager.

Svojo kariero ste pričeli kot tehnolog in razvojniki, napredovali ste do vodje razvojnega oddelka in nato do glavnega managerja oziroma direktorja. To funkcijo ste prevzeli dokaj hitro, že leta 1993. Kako vidite to vašo pot, od strokovnjaka na področju strojništva do managerja, ki ga danes pozna širša managerska skupnost, tudi v mednarodnem okolju?

Moja pot je bila prežeta z željo po nenehnem izboljševanju ter vedno večji strasti do vodenja. Izkušnje, ki sem jih naprej pridobil kot vodja oddelka so mi že dale slutiti, da je to tisto, kar bi rad počel. V tistem obdobju sem postal še predsednik delavskega sveta, in tako so se priložnosti bita v stiku z direktorji in tako spoznavati različne načine

vodenja še povečevale. Ko danes pogledam nazaj v preteklost, vem, da sem v obdobju, ko sem postal direktor, vedel o vodenju in nasploh o managementu še zelo malo, a so ljudje, ki so me takrat postavili za direktorja, bili prepričani, da je ta vloga prava zame in da imam žilico ter veselje. Sam se, tekom vseh teh let, vložil veliko energije in motivacije za pridobivanje novih znanj, še posebej na področju vodenja in ostalih funkcij managementa. Danes lahko rečem, da mi vodenje pomeni resnično zadovoljstvo. Kajti, ko si vodja velikega števila sodelavcev in če jim znaš podati prave cilje, so doseženi rezultati lahko izjemni.

Kateri je ključni mejnik v vaši zgodovini in vašem poslovanju, poleg integracije s korporacijo Danfoss v letu 1995?

Za naše podjetje predstavlja leto 2009 zelo pomembno prelomnico. V tem letu nameč nismo dosegli pričakovanih rezultatov, hkrati pa je situacija na mednarodnem gospodarskem trgu vplivala tudi na naše poslovanje. Skupek različnih dejavnikov je tako prispeval k odločitvi, da je potrebno podjetje prestrukturirati. Prestrukturiranja podjetja smo lotili v treh korakih. V prvem koraku smo izvedli temeljito čiščenje po prodajno-trženjski plati, kar pomeni, da smo prevetrali vse proizvode in prodajne programe z večjih vidikov. Opustili smo tiste segmente, kjer smo ugotovili, da v prihodnosti ne bomo uspeli dosežati zastavljenih ciljev, ob tem pa smo sprejeli odločitev, da bomo proizvajali in prodajali tiste proizvode, kjer bomo lahko dosegali in celo presegali pričakovanja. Naš cilj je bil osredotočiti se na tisto, kar prinaša in bo prinašalo želeno vrednost, ob hkratni poenostavitvi proizvodnih procesov in povečanju učinkovitosti. V drugem koraku smo se osredotočili na notranjo učinkovitost skozi zniževanje proizvodnih in administrativnih stroškov. Proizvodne stroške smo zniževali tako, da smo povečevali produktivnost dela ob hkratnem zniževanju nabavnih cen.

O Aleksandru Zalazniku



Aleksander Zalaznik je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in magister poslovnih ved (MBA). Svojo karierno pot je pričel v letu 1984, ko se je zaposlil v podjetju Trata. Do leta 1993, ko je postal generalni direktor, je v podjetju opravljal različne

strokovne in vodstvene naloge. S prevzemom funkcije direktorja se je bil najprej primoran soočiti s strmim padcem prodaje zaradi izgube takratnega jugoslovanskega trga. Postavljen je bil pred zahteven izziv, „kako naprej - kakšna naj bo bodoča pot podjetja“. Njegova odločitev, da se Trata poveže z dansko korporacijo Danfoss je postavila temelje danes zelo uspešnega podjetja. Tako je leta 1995 korporacija Danfoss v privatizacijskem procesu prevzela večinsko lastništvo nad Trato. Lastniška sprememba je pomembno vplivala na nadaljnje delo in osredotočenost Aleksandra Zalaznika. Kot odgovoren za integracijo Trate v korporacijo Danfoss in prestrukturiranje podjetja, se je leta 2001 soočil z novimi izzivi. Prevzel je odgovornost za integracijo operativnega poslovanja prevzetih podjetij v diviziji Danfoss District Heating ter bil zadolžen za izboljšanje učinkovitosti in znižanje stroškov v kar 13 proizvodnih enotah po svetu, vključujoč področje oskrbnih verig. Leta 2010 je prevzel še vodenje poslovnega področja Controls v diviziji Danfoss District Energy. Danes dosega poslovno področje Controls 230 milijonov € prometa in je s 30-odstotnim globalnim tržnim deležem vodilno na trgu. Proizvajajo proizvode namenjene regulaciji prenosa toplote v sistemih daljinskega ogrevanja in hlajenja, ki je najučinkovitejši način oskrbe zgradb z ogrevanjem ter hlajenjem v mestih. Razvojne in proizvodne lokacije se nahajajo v Sloveniji, na Danskem, v Rusiji in na Kitajskem, proizvodi pa se prodajajo povsod po svetu. Poslovna enota Controls s svojo 17 % povprečno letno rastjo prodaje v zadnjih 5-ih letih spada med najhitreje rastoča in najbolj dobičkonosna poslovna področja oziroma enote v korporaciji Danfoss.

Administrativne stroške pa smo znižali s centralizacijo določenih aktivnosti oziroma funkcij (npr. centralno vzdrževanje poslovnih zgradb, ki ga danes v celoti pokrivamo iz Slovenije), z zunanjim izvajanjem določenih aktivnosti (npr. aktivnost knjiženja računov, ki ga v celoti izvaja zunanji partner) in s poenotenjem posameznih procesov (npr. na področju informatike). Sledili smo usmeritvi: „One Danfoss, one way“. Tretji in zadnji korak pa je bil v usmerjen na ljudi, na naše zaposlene, kjer smo postavili cilje in merila spremljanja uspešnosti vsakega posameznika. Dodatno smo pripravili smernice in aktivnosti za razvijanje sposobnosti naših vodij. Smernice smo oblikovali tudi na osnovi ocen zaposlenih, ki so jih ti podali za svoje vodje.

Predstavite nam vaše poslovanje z vidika ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje in trženja ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili?

- **Proizvodnja in tehnologija:** Naš proizvodni program sestavljajo štiri segmenti: (1) pogoni in ventili za regulacijo temperature pri pripravi tople sanitarne vode ali vode za ogrevanje in klimatizacijo prostorov, (2) regulatorji tlaka in pretoka, ki se uporabljajo za uravnoteženje sistemov, (3) regulatorji temperature in (4) ploščni prenosniki toplote. Na kratko povedano, naše podjetje je vodilni dobavitelj in strokovnjak na področju rešitev, ki pripomorejo k optimalni rabi rabi energije in prenosu le-te pri ogrevanju. V letu 2013 je korporacija Danfoss namenila skoraj 200 milijonov € za inovacije. Nenehna želja po uvajanju novih proizvodov in izboljševanju obstoječih je postala način življenja za vse zaposlene. Naši inženirji postavljajo nove standarde na področju energetske učinkovitosti, njene kakovosti in izvedbe. Na področju inoviranja veliko sodelujemo tako s svojimi kupci kot z dobavitelji. V partnerskem odnosu s ključnimi dobavitelji dosegamo pomembne sinergije. S skupnim delom razvijamo inovativne tehnološke rešitve, kar za vse partnerje v tem procesu pomeni krepitev konkurenčnosti. Zavedamo se, da so točne in zanesljive dobave ena od najpomembnejših zahtev naših kupcev, zato osredotočenost k pravočasnim dobavam dodatno podpiramo s spremljanjem in z izboljševanjem pretočnih časov.

O podjetju Danfoss Trata

Začetki podjetja segajo v leto 1937, ko je začela delovati Železolivarna Franc Smole. Ukvarjala se je z vlivanjem in obdelavo litoželeznih proizvodov za industrijo in komunalno dejavnost. Leta 1948 se Železolivarna na Trati uradno združi z Republiškim montažnim podjetjem Toplovod. Svojo dejavnost nadaljuje pod imenom Obrat Trata ali na kratko Trata. Ukvarjajo se s proizvodnjo obtočnih črpalk in drugih elementov za kotlarne. Kasneje priključijo še manjše podjetje Elektrosignal in tako nastane podjetje Toplovod-Elektrosignal, ki se kasneje preimenuje v Industrijsko montažno podjetje, IMP. V naslednjih letih pospešeno širijo svoj proizvodni program na področje elektronskih regulatorjev in ventilov. Tako v začetku 90. let prejšnjega stoletja na območju nekdanje Jugoslavije dosežejo že skoraj 90% tržni delež, in sicer na področju regulacije daljinskega ogrevanja in klimatizacije. Prelomnico v zgodovini podjetja predstavlja leto 1995, ko jih prevzame danska korporacija Danfoss, in sicer z namenom vzpostavitve kompetenčnega centra za razvoj in proizvodnjo komponent za daljinsko ogrevanje v Sloveniji. Tako nastane novo ime podjetja, Danfoss Trata. Danes je Danfoss Trata uspešno razvojno, proizvodno in prodajno podjetje na področju daljinskega ogrevanja za zagotavljanje energetske varčnosti, ki ponuja rešitve za učinkovito spopadanje s podnebnimi spremembami. V zadnjih 10-ih letih dosega podjetje povprečno 13 % letno rast. S skoraj 400 zaposlenimi je v letu 2013 ustvarilo 100 milijonov € letnega prometa in preseglo 100.000 € dodane vrednosti na zaposlenega.

- **Prodaja in trženje:** V našem podjetju smo bili vedno usmerjeni h kupcem. Vendar pa samo biti usmerjen h kupcem ne zadostuje, pomembno je namreč, da so kupci aktivno vključeni v proces razvoja novih proizvodov ali v izboljšave obstoječih proizvodov. V letu 2013 smo tako povečali naložbe v inovacije in se še bolj osredotočili na potrebe kupcev pri razvoju proizvodov. Trdno smo prepričani, da izkušnje kupcev, ki naše proizvode vsakodnevno uporabljajo, bistveno pripomorejo k nadgradnji našega strokovnega znanja in spodbujajo strast do inovacij. Rezultat dela s kupci so

proizvodi vrhunske kakovosti, ki ustrezajo njihovim potrebam in izpolnjujejo vsa njihova pričakovanja. Pomembno je tudi, da so naši zaposleni, v tem primeru prodajni inženirji, vrhunsko usposobljeni. Prodajne inženirje tako stalno usposabljam in jim nudimo številne prodajne pripomočke, kar jim omogoča dosegati boljše rezultate na ključnih trgih poslovanja. Po drugi strani pa prav tako za kupce pripravljamo številna usposabljanja, s čimer promoviramo naše proizvode in vse vidike njihove funkcionalnosti. Naš končni cilj je zadovoljstvo kupcev.

- **Razvoj zaposlenih:** Veliko vlagamo v naše zaposlene in njihovo znanje. Ker smo usmerjeni k stalnim izboljšavam procesov, je k temu naravnana tudi kultura podjetja. Organizacijska kultura podjetja temelji na rednem in stalnem spodbujanju vodij za zavzeto doseganje zastavljenih ciljev ter prevzemanju odgovornosti na vseh ravneh ter spodbujanju vseh zaposlenih k delitvi skupnih vrednot in ciljev. Za vsakega zaposlenega imamo oblikovan razvojni načrt, ki ga vsako četrletje pregledamo. Vodja in vsak posameznik tako vsake tri mesece pregledata uspešnost doseganja ciljev in se dogovorita o nadaljnjih korakih. S tem krepimo razumevanje med cilji podjetja in vsakdanjim delom posameznika ter poiščemo najboljše načine za nadaljnji razvoj sposobnosti posameznika. V letu 2013 smo se posebej osredotočili na proces razvijanja sposobnosti naših vodij. Uvedli smo poseben način usposabljanja, ki je namenjen za vse, ki vodijo sodelavce, t.i. Leadership pipeline. Po mnenju zaposlenih, imamo v podjetju kar 80% odličnih vodij.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. kateri so ključni poudarki z vidika vseh štirih funkcij na primeru vašega podjetja?

Naše podjetje je del mednarodnega podjetja oziroma korporacije Danfoss, ki pa ima ustrojen in standardiziran notranji sistem poročanja. Korporacija je organizirana po proizvodnih linijah/področjih zaradi velike diverzifikacije proizvodnje. Vsa podjetja morajo poročati podatke za letna in četrletna poročila v enakem poročevalskem okolju, s čimer je dosežena popolna transparentnost

O korporaciji Danfoss

Danfoss je bil ustanovljen leta 1933 v Nordborgu na Danskem. Danes korporacija Danfoss zaposluje okoli 22.500 ljudi in prodaja proizvode v več kot sto držav po vsem svetu. Leta 2013 so Danfossovi čisti prihodki od prodaje znašali 4,5 milijarde evrov, kar je 2% povečanje glede na leto poprej. Danfoss je danes vodilni svetovni ponudnik tehnologij, ki izpolnjujejo vse večje potrebe po oskrbi s hrano, energetske učinkovitosti, okolju prijaznih rešitvah in sodobni infrastrukturi. Široka paleta proizvodov in storitev se uporablja na področjih regulacije toplote v zgradbah, klimatizacije, hlajenja živil ter rešitev za obnovljive vire energije. Korporacija Danfoss je prav tako vodilna v proizvodnji hidravličnih in elektronskih sistemov ter komponent za mehanizacijo, ki se uporablja predvsem v kmetijstvu, gradbeništvu in transportu.

poročanja vseh podjetij. Določanje ciljev poteka po načelu razčlenjevanja od vrha navzdol do slehernega posameznika. Opredeljene imamo tri vrste ciljev: skupinski (finančni), medoddelčni in oddelčni (individualni). Skupinski (finančni) cilj je izračunan na podlagi doseženega poslovnega izida pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (t.i. EBITDA, angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) in prilagojen lokalnim razmeram. Sistem nagrajevanja vključuje tako finančna kot nefinančna merila (npr. nagrada razvojnikov je vezana na čas, in sicer od ideje proizvoda do njegovega plasiranja na trg). Aktivnosti in razumevanje planiranja so se v zadnjih letih spremenile. V preteklosti smo bili vajeni planiranja vsaj za tri ali petletno obdobje, danes pa planiramo za največ leto ali dve vnaprej. Sam proces planiranja je pri nas organiziran tako, da planiramo konec leta za naslednje leto, torej za naslednjih dvanajst mesecev. V tekočem letu pa potem vsake tri mesece pregledamo planske in realizirane postavke ter postavimo plan od tega trenutka dalje zopet za naslednjih dvanajst mesecev. Največjo pozornost namenjamo prodajno-

ENGINEERING
TOMORROW



proizvodnemu planu, kjer njegove vrednosti spremljamo in po potrebi korigiramo na vsakih štirinajst dni. V osnovi doseganje zastavljenih ciljev in planov skrbno spremljamo po ključnih kazalnikih poslovanja. V povprečju imamo za vsako področje 5-6 ključnih kazalnikov, ki jih spremljajo vodje na vseh nivojih, seveda z namenom kontrole in pravočasnega ukrepanja.

Veliko se danes govori o obvladovanju tveganj. Kaj za vas pomenijo tveganja in kako jih obvladujete?

Na nivoju celotne skupine oziroma korporacije Danfoss pomeni obvladovanje vseh vrst tveganj pomemben element dolgoročnega razvoja. Tveganja delimo v dve skupini, in sicer poslovna ter finančna tveganja. Obvladovanje poslovnih tveganj je v celoti centralno vodeno in nadzorovano s strani korporacije Danfoss. Odraža se v aktivnosti izvajanja in sledenja postavljenih standardov kot v rednih nadzorih ocen stanj in morebitnih priporočil o konkretnih ukrepih. Kar se tiče finančnih tveganj, menim, da glede na strukturo prodaje in vire financiranja finančnim tveganjem v Danfoss Trati nismo resneje izpostavljeni. Mogoče bi izpostavil tveganje glede gibanja cen barvnih kovin, kar bi sicer lahko pomenilo tako poslovna kot finančna tveganja, vendar ga ob podpori ustreznih korporacijskih služb obvladujemo.

Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja? Je to po vašem mnenju ustrezno postavljena strategija?

V letu 2010 smo načrtali t.i. strategijo Core & Clear. Po štirih letih njenega uresničevanja lahko z zagotovostjo trdimo, da daje dobre rezultate. V osnovi strategija Core & Clear temelji na štirih elementih, in sicer (1) „core & clear“, kjer je poudarek na temu, da se osredotočimo na tista področja in trge, kjer že imamo vodilni položaj ali smo v procesu zavzemanja le-tega; (2) „kupci & inovacije“, kar pomeni, da inoviramo skupaj s kupci in za kupce; (3) „suvereno & prožno“ temelji na sposobnosti prilaganja spremembam na trgu s stalno usmerjenostjo k zagotavljanju vedno večje fleksibilnosti na vseh področjih poslovanja, še posebej na področju oskrbovalnih verig in (4) „navdušenje & učinkovitost“, ki temelji na definiranju jasnih in ambicioznih ciljev za vse zaposlene ter krepitvi njihovih sposobnosti. V več kot 35 letih

delovanja na področju regulacije daljinskega ogrevanja smo razvili številne sposobnosti. Zaradi širokega standardnega programa proizvodov, pridobljenih izkušenj in tehničnega znanja, lahko svojim kupcem ponudimo rešitve po njihovi meri. Od konkurentov se razlikujemo tudi po močni blagovni znamki in učinkovitosti proizvodnje. S strani konkurentov se vedno bolj soočamo z njihovimi taktikami posnemanja na različnih nivojih. Govorimo tako o posnemanju posameznih proizvodov kot posnemanju poslovnih modelov na določenih geografskih trgih. Očitno je, da bo konkurenčni boj v prihodnosti še bolj izrazit, zato je pomembno, kako uspešni smo pri uresničevanju konkurenčne strategije. Naša konkurenčna strategija temelji na diferenciaciji kot osnovni pojavnosti obliki konkurenčne prednosti. Z vidika strateške usmerjenosti tako uresničujemo strategijo diferenciacije, in sicer v zgodnji življenjski dobi naših proizvodov ter strategijo stroškovne učinkovitosti, ko proizvodi preidejo v fazo zrelosti. Življenjska doba naših proizvodov je namreč lahko tudi do 20 let, v povprečju pa od 10-12 let.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Preprosto povedano, podjetja morajo vedeti, kam želijo. Kakorkoli, pa raziskave kažejo, da podjetja v praksi tega dostikrat ne vedo. Kako pa je pri vas - vaš pogled na vizijo?

V našem podjetju imamo jasno opredeljeno vizijo, ki nakazuje zeleno stanje v prihodnosti: „Danfoss Trata bo vrhunski poslovni in tehnološki center za področje prenosa toplote in regulacije

ogrevanja ter klimatizacije, z zaposlenimi, ki bodo svoje znanje zavzeto širili in soustvarjali trajnostni razvoj korporacije Danfoss“. Z uresničevanjem vizije želimo doseči dva temeljna cilja, in sicer (1) razviti tehnologije in proizvode, ki bodo omogočali narediti več z manj, s čimer bomo pripomogli k uresničevanju vse večjih zahtev po urejeni infrastrukturi, preskrbi s hrano, energetske učinkovitosti in okolju-prijaznih rešitvah; (2) dosegati finančna pričakovanja, kjer je naše temeljno merilo uspešnosti kazalnik EBIT (angl. Earnings Before Interest and Taxes), tj. poslovni izid pred obrestmi in davki.

Kaj se po vašem mnenju lahko naučimo iz vaše prakse? Oziroma bolje rečeno, kaj svetujete našim bralcem?

Svetujem jim, da so pogumni in da se zavedajo, kako velik je dejansko svet. V našem podjetju smo se v preteklosti lotili zahtevnega prestrukturiranja in odprodaje celotnih prodajnih programov ter zapiranja proizvodnih enot. To je proces, ki smo ga morali izpeljati, zavedajoč se „no pain, no gain.“ In prav zaradi te pogumne odločitve in jasno zastavljenih ciljev smo danes na trgu še bolj uspešni, prepoznavni, konkurenčni in močni. Kot drugo pa bi poudaril: osredotočite se na dobiček. V korporaciji Danfoss smo usmerjeni na ustvarjanje dobička, to je naše ključno merilo uspešnosti. Dejstvo je, da na koncu vsi živimo od denarja, ki ga ustvarimo v podjetjih. Zato je moj nasvet, da se več pogovarjamo o samem ustvarjanju dobička in si zastavimo jasne cilje ter odgovornost, kaj bomo naredili, da ga bo naslednje leto več. Kajti dobiček je gorivo, nujno potrebno za razvoj podjetij, to se moramo zavedati.