

**ALUMINIUM KETY EMMI  
SLOVENSKA BISTRICA**

# Podjetje ponovno piše zgodbo o uspehu

**Roman Stegne.** Generalni direktor podjetja Aluminium Kety Emmi iz Slovenske Bistrice o tem, zakaj so v podjetju z več kot 450 zaposlenimi optimistični in kako drzne načrte so si zastavili? Zakaj v naslednjih petih letih pričakujejo vsaj podvojitve prodaje?

» Pripravila: Bojana Petelinšek



Direktor Roman Stegne  
v novih prostorih uprave.

Foto: Nino Verdnik

Epidemija je močno prizadela številna podjetja. V podjetju Aluminium Kety Emmi ste lani dosegli načrtovane cilje? Kaj kažejo bilance, kako ste sklenili poslovno leto?

● Glede na izredne razmere, ki so zaznamovale preteklo leto, smo lahko na koncu s poslovanjem v letu 2020 zadovoljni. Prodaja je sicer zaostala za načrti za nekaj več kot 10 %, EBITDA pa je bil celo nekoliko nad načrtovanim.

Ustvarili smo dobiček v vrednosti cca. 1,2 milijona evrov. Tudi bruto dodana vrednost na zaposlenega je preseгла načrtovane vrednosti, ob koncu leta je bila nekaj več kot 35.000 evrov.

A tudi naše podjetje ni bilo imuno na epidemijo in njene posledice. Po uspešnem začetku leta so se naročila v aprilu prepolovila, zaradi česar smo bili prisiljeni reagirati in sprejeti ustrezne ukrepe. Izkoristili smo pomoč države, ki je omogočila čakanje na delo za več kot polovico zaposlenih. Izredne razmere vedno prinašajo tudi nove priložnosti. Tako smo racionalizirali poslovanje na vseh segmentih. V proizvodnji smo z vlaganjem v avtomatizacijo, drobnimi izboljšavami, znižanjem stroškov notranjega izmeta, izboljšanjem kakovosti procesov in izdelkov povečali produktivnost za več kot 10 odstotkov. Reklamacije so dosegle najnižjo raven v zadnjih desetih letih. Finančno poslovanje

je bilo stabilno, zato smo zaposlene ob koncu leta lahko nagradili z božičnico v višini 600 evrov bruto.

Kakšna so pričakovanja in načrti za letos?

● V začetku leta 2021 se nadaljujejo pozitivni trendi, ki smo jim bili priča že v zadnjih mesecih prejšnjega leta, vsi kazalniki poslovanja so zaenkrat nad načrtovanimi in pričakovanimi.

Predvsem pri kupcih bele tehnike opazimo znaten porast naročil, podobni trendi pa so predvideni še vsaj do začetka drugega kvartala. Nepričakovano povečanje naročil je pripeljalo celo do pomanjkanja strojnih kapacitet in kadra. A to so v teh časih sladke skrbi, ki jih rešujemo z op-

→ timalnim planiranjem in izboljšano organizacijo zasedenosti strojev na eni strani ter kadrovanjem na drugi strani. V prvih dveh mesecih tega leta smo tako zaposlili 25 ljudi, dodatno si pomagamo s študentskim delom, nadurami in prerazporeditvijo delovnega časa. Za dober kader ostajamo odprti tudi v prihodnje.

Kljub različnim in previdnim globalnim napovedim za prihodnost nas povečanje naročil v prvem kvartalu letošnjega leta navdaja z optimizmom. Zastavili smo si drzne, a s polnim angažiranjem vseh zaposlenih uresničljive plane. Optimizem je pogum, zato bo naše vodilo »s pogumom, tehtnim premislekom in neomajno voljo ter pametno naprejo«. Načrti bodo v vseh kazalnikih poslovanja na nekoliko višjem nivoju, kot smo jih dosegli v preteklem letu.

Letos bo 75 let obstoja podjetja. Zadnjih pet let je v 100-odstotni lasti poljskega podjetja Aluform Spolka, iz skupine Grupa Kety S.A. Kaj je novo lastništvo doprineslo podjetju? (Se morebiti obetajo kakšne spremembe v lastništvu?)

● Res je. Na trgu smo že 75 let in kot vsako podjetje z dolgo tradicijo smo tudi mi v teh časih doživljali vzpone in padce, boljše ter slabše rezultate. Pet let nazaj smo bili gotovo na prelomnici in res smo zelo zadovoljni, da je Grupa Kety iz Poljske takrat prepoznala naš potencial in se odločila za nakup 100 % deleža. Sodelovanje med lastnikom in nami je izjemno korektno. Ker so razvojno naravnani, podpirajo naše ideje in ambiciozno strategijo. Skupaj

dosegamo številne sinergijske učinke na različnih nivojih poslovanja. Z novim lastnikom je naše podjetje ponovno postala zgodba o uspehu, zato si ne želimo sprememb v lastništvu.

Poslovna pot podjetja je tlakovana z aluminijem. Kaj predstavlja osnovno dejavnost, kdo so vaši glavni kupci?

● Glavna stebra jedrne dejavnosti ostajata na eni strani "aluminiju dajemo sijaj", s poudarkom na zahtevnih površinskih obdelavah, na drugi strani pa razvoj sklopov aluminjskih komponent v avtomobilski industriji, v prihodnje tudi v zelo zanimivi niši električnih vozil.

Poleg avtomobilске industrije s polizdelki oskrbujemo podjetja iz industrije bele tehnike, motoindustrije, elektroindustrije, pohištvene industrije, industrije medicinskih pripomočkov, industrije tirnih vozil ... Večina naših kupcev prihaja iz Srednje in Zahodne Evrope. Mehanska in površinska obdelava aluminija predstavlja 90 % celotne proizvodnje, 10 % proizvodnje pa ostaja rezervirane za tradicionalno panogo obdelave lesa, iz katere je naše podjetje tudi zrastle. Na tem segmentu so med našimi kupci tudi fizične osebe, ki jim bomo letošnjo pomlad lahko ponudili nov izdelek – visoke grede.

Koliko vas je? Kakšne so plače? Slišati je, da ste lani kljub razmeram zvišali plače? Motivacijo, pripadnost zaposlenih spodbujate tudi z drugimi dejavniki.

● Nedvomno drži, da so temelj našega podjetja naši zaposleni. Lansko leto smo zaključili s 349 zaposlenimi, število smo v

prvih dveh mesecih letošnjega leta, kot že omenjeno, povečali za 25, tudi v prihodnje bomo nove sodelavce iskali tako v proizvodnji kot v strokovnih službah.

Iz naše strategije izhaja, da želimo imeti najbolje plačan kader na primerljivih delovnih mestih v regiji, naša kadrovska strategija pa temelji na viziji: Preseči odnos delavec – delodajalec in zgraditi zanesljivo partnerstvo. Strategiji smo sledili tudi v najtežjih časih epidemije. Ker cenimo pripadnost in trud naših zaposlenih, smo doseženo višjo produktivnost nagradili s trikratnim dvigom plač vseh zaposlenih: septembra in novembra 2020 ter januarja 2021. Tako smo že lani preseglji mejnik 1.000 € osnovne bruto plače za vsakega proizvodnega delavca, z letošnjim dvigom pa smo pri vseh preseglji tudi novo minimalno plačo.

A plača je le eden izmed vidikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V podjetju zelo velik pomen dajemo dobrim delovnim pogojem ter skrbni za varnost in zdravje zaposlenih. Promocija zdravja v povezavi z dobro komunikacijo in medsebojnimi odnosi je še eno področje, ki mu posvečamo veliko pozornosti. Lani smo prav vse zaposlene vključili v delavnice s tega področja, vodjem pa dodatno omogočili še individualne in skupinske coachinge. Zaradi epidemije smo lani morali odpovedati kar nekaj tradicionalnih družabnih dogodkov, za katere upamo, da jih bomo letos spet lahko izpeljali. Zaposleni v podjetju se namreč radi družimo na zimskih in poletnih športnih igrah, na dvorišču še vedno postavljamo majsko drevo, otroke ob koncu šolskega leta nagradimo z obiskom

kina, jeseni se odpravimo na strokovno ekskurzijo, oktober je rezerviran za družinski kosanjev piknik, decembra pa ne pozabimo na prednovoletna druženja ter obdaritev otrok.

Lani ste tudi temeljito prenovili upravno stavbo, letos in prihodnje leto načrtujete še nekaj sprememb, med drugim pri dostopu do podjetja?

● Prenova upravne stavbe je bila lani naša največja investicija, tako notranjost kot zunanost sta dobili povsem novo podobo. Svetle, moderno opremljene pisarne nam dajejo nov zagon za projekte v prihodnje. V letošnjem letu bomo prenovili kuhinjo z jedilnico, ki se nahaja v pritličju upravne zgradbe, nato pa nas čaka še okolica. Uredili bomo novo enosmerno notranjo cesto ter dodali novo parkirišče pred stavbo. Za upravno stavbo načrtujemo tudi ureditev terase, nadstrešnico za kadičice in majhen park za zaposlene. Celotna prenova bo dokončana prihodnje leto, stroške investicije ocenjujemo na nekaj manj kot 2 milijona evrov.

Koliko letno namenjate za naložbe? Katere še načrtujete letos ter prihodnja leta?

● V podjetju vsako leto za investicije namenimo višino EBITDA-ja, kar pomeni nekaj več kot 2,5 milijona evrov. Investiramo predvsem v posodabljanje strojnega parka in opreme, avtomatizacijo in izboljševanje delovnih pogojev. Letos bomo poleg nadaljevanja prenove upravne zgradbe investirali v 5-osne CNC stroje, avtomatizacijo in robotizacijo, digitali-

zacija procesov, tehnologijo izboljšanih površinskih obdelav, v učinkovitejšo rabo energetskih virov ...

Lani ste bili aktivni tudi na področju certificiranja. Katere standarde ste pridobili?

● V letu 2020 smo se uspešno certificirali po standardu ISO 14001 ter izvedli recertifikacijo in prehod na ISO 45001. Uspešno smo izvedli prvo kontrolno presojno po ISO 9001&IATF 16949 ter kontrolno presojno po FSC CoC.

V bližnji prihodnosti načrtujemo še certificiranje po standardu 50001 - učinkovita raba energije in pridobitev licence Qualanod.

Koronavirus je najbrž tudi v vašem podjetju zahteval nekaj novih vedenjskih vzorcev?

● Vsak od nas se je moral tako v službi kot v zasebnem življenju navaditi na nove vedenjske vzorce. Zadeve, ki so se nam še pred dobrim letom zdele samoumevne, so naenkrat postale zelo omejene ali celo nedostopne. Tudi v podjetju smo morali sprejeti določene ukrepe za zavezitev širjenja koronavirusa, med drugim smo zaposlene na vsakem koraku opominjali na pomen ustrezne medsebojne razdalje in obvezno nošenje obrazne maske povsod, kjer ni bilo mogoče držati medsebojne razdalje vsaj meter in pol. Na območju celotnega podjetja so še vedno na voljo razkužila, zaposlenim smo razdelili obrazne maske iz blaga, periodično pa vsak zaposleni prejme tudi paket 50 zaščitnih mask za enkratno uporabo.

Koronavirus je vplival tudi na poslovne

obiske, 90 % vseh sestankov se je preselilo na splet, nova realnost je postalo tudi delo od doma. Za organizirano testiranje naših zaposlenih se nismo odločili, smo pa ves čas apelirali na odgovorno vedenje vsakega zaposlenega. Večjih težav zaradi okužb na srečo nismo imeli. Letos beležimo zgolj posamezne primere, trenutno nimamo nobene aktivne okužbe med zaposlenimi.

Kako vidite poslovanje podjetja in celotne branže v naslednjih petih letih?

● Nedvomno bo že v bližnji prihodnosti prišlo do večjih sprememb. Tehnološki razvoj gre naprej z eksponentno rastjo. Delujemo v tradicionalni gospodarski panogi obdelave kovin, ki bo v prihodnosti nedvomno prežeta z digitalizacijo, z razvojem popolnoma novih tehnologij in organizacijskih prijemov. Še vedno trdno verjamemo, da je aluminij kovina prihodnosti, katere veljava bo še naraščala. Oplemenitena in kombinirana bo z ostalimi materiali ter obdelana s sodobnimi tehnologijami ter inovativnimi pristopi.

V naslednjem petletnem strateškem planu pričakujemo vsaj podvojitev prodaje, ki se bo gibala okoli 60 mio €. Posledično sledi tudi povečanje in izboljšanje vseh ostalih kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo dolgoročno vzdržno, trdno in v danih okoliščinah varno poslovanje.

Že ničkolikokrat smo dokazali, da lahko dosežemo, kar koli si zastavimo, ko imamo jasen cilj, pa čeprav se na začetku zdi nemogoče ali nerealen. Imamo znanje, imamo resurse, imamo pripadne zaposlene, zato bomo uresničili tudi smelo zastavljeno strategijo.

Še kakšna novica iz podjetja; razmišljate, o kakšnem novem programu, kadrovske spremembi? Načrtujete obeležitev obletnice delovanja ...?

● Življenjski cikli izdelkov so vedno krajši, zato se programi nenehno menjujejo. V podjetju moramo skrbeti, da z boljšo učinkovitostjo in višjo produktivnostjo dvigujemo dodano vrednost izdelkov in tako uresničujemo našo zastavljeno strategijo.

Tudi v prihodnje ne bo šlo brez racionalizacije procesov, največji poudarek pa bo na kadrih. Okrepili bomo razvoj, zato bomo v svoje vrste povabili predvsem dodaten inženirski kader. S kombinacijo internih in eksternih usposabljanj bomo dvignili kompetentnost tudi obstoječemu kadru.

Lahko rečemo, da smo v letu, ko praznujemo 75. obletnico, na prelomnici in bodo nenehne spremembe odslej edina stalnica. Zaradi preventivnih ukrepov in omejitev letos verjetno ne bomo mogli izvesti večjega dogodka, bomo pa obletnico primerno obeležili. Kaj točno pripravljamo, naj zaenkrat ostane še skrivnost.



Laserski rezec, v katerega so investirali lani. Foto: Nino Verdnik



CNC stroji, kjer so tudi za leto 2021 predvidene nove investicije. Foto: Nino Verdnik



Elokstriranje – najpomembnejša površinska obdelava. Foto: Nino Verdnik