



# Hubert Kosler, Yaskawa Ristro: Kako je prepričal Japonce in zakaj mu je uspelo.

Stela Mihajlovič, foto Barbara Reya

**»Manj je več! S tem smo prepričali japonske lastnike v investicijo ... Za uspeh v poslu je treba zagrabiti sleherno priložnost, ki se ti ponudi, četudi se ne zdi posebno obetavna – lahko je le vstopnica v večje zgodbe,« je prepričan Hubert Kosler, direktor Yaskawe v Sloveniji. A to nista edini skrivnosti, s katerima mu je uspelo prepričati Japonce, da so se odločili investirati v novo tovarno robotov v Sloveniji.**

**Za začetek bi samo rada razjasnila pojme – v Sloveniji sta prisotni Yaskawa Slovenija in Yaskawa Ristro. Na kakšen način sta podjetji povezani?**

Zelo enostavno. Imamo koncept, ki se je pokazal kot dober za organizacijo Yaskawe. Yaskawa Slovenija je tretirana kot eno od Yaskawinih podjetij, ki pokriva večje število držav. Yaskawa Slovenija je odgovorna za slovenski trg in trg nekdanje Jugoslavije v tržnem smislu. Yaskawa Ristro pa je firma, ki deluje kot podjetje za inženiring in proizvodnjo v ozadju vseh firm, ki nastopajo v Sloveniji, na Češkem, v Južni Afriki, Nemčiji, Beneluksu, na Švedskem, v Italiji in drugod.

Inženiring in proizvodnja v projektnem smislu z rešitvami podpira vsa Yaskawina hčerinska podjetja v posameznih državah. Nudimo podporo tako rekoč vsej Evropi, ravno ta trenutek pa tudi zaključujemo projekt v Južni Afriki za proizvodnjo avtomobilskih sedežev za VW Polo. Na povabilo kolegov iz Južne Afrike, ki so od Johnson Controlsa, ki je dobavitelj VW, dobili povpraševanje, so naši inženirji odšli tja, si tam ogledali in prejeli zahteve za projekt, nato pa smo pri nas izdelali celotno ponudbo in posel pridobili.

Projekt nato v celoti izvedemo, od projektiranja in inženiringa do izvedbe, in pri nas v Ribnici izvedemo poskusni zagon. Celoten projekt razstavimo, pošljemo naročniku, kjer ga naša ekipa ponovno sestavi, inštalira in zažene. Tak koncept uporabljamo tudi drugod, denimo na Češkem, kjer sem direktor Yaskawinega podjetja že več kot šest let, saj se je izkazal kot zelo uspešen. Ko sem prišel, smo imeli na Češkem 1,2 milijona evrov prometa, sedaj ga je že prek osem milijonov.

**V medijih se veliko omenja nova Yaskawina investicija v Sloveniji. Kako daleč so stvari v tem trenutku? Kako je glede lokacije?**

Konec 2018 naj bi že prišla poskusna serija robotov iz tovarne, zaposlili bomo od 150 do 200 ljudi. Podjetje bo do leta 2020 izdelovalo približno 5.000 robotov letno, v načrtu je to število dvigniti na 6.000.

Ne bomo proizvajali vseh robotov – Yaskawa ima prek 130 različnih robotov v svoji družini. Mi bomo proizvajali tiste, po katerih je največje povpraševanje, kar se bo stalno prilagajalo. Podjetje bo tudi odgovorno za centralno distribucijo vseh Yaskawinih robotov za regijo EMEA (Evropa, Bližnji vzhod in Afrika). To pomeni, da bomo tudi robote, ki jih ne bomo proizvajali, z Japonske pripeljali k nam in jih distribuovali v EMEA regiji.

**V igri za lokacijo so bile tudi druge države. Kaj je bilo odločilno, da so se investitorji vendarle odločili za Slovenijo?**

Slovenija je zmagala v hudi konkurenci več držav, ki so morda ponujale celo boljše pogoje. Vendar pa smo zmagali zaradi 26-letne uspešne zgodbe. Začel sem z joint venture z nemško firmo, ki je imela ekskluzivno pogodbo z Yaskawo za del Evrope. Po štirih letih so nemški lastniki svoj delež prodali Yaskawi in tako sem vstopil v to korporacijo.

Leta 1996 je Yaskawa prišla s predlogom, da v Evropi ustanovi proizvodno podjetje in tako sem v danem trenutku ponudil idejo, da je Ribnica za to lahko primerna lokacija, saj so bili tam na voljo primerni prostori bivšega Rika, ki je šel takrat v stečaj, so se pa tam že takrat ukvarjali z robotiko. Zato so bili pogoji za začetek proizvodnje dobri. Pokazalo se je tudi, da je bila takratna dobaviteljska infrastruktura v regiji zelo močna, ki pa se je še nadalje zelo dobro razvijala in nam danes omogoča izjemno fleksibilnost in odzivnost.

Po recesiji, ko je Yaskawa reorganizirala poslovanje v Evropi, smo dobili mandat za postavitev močnega robotskega evropskega inženiring centra, kar smo dobro izkoristili. Glede na to, da imamo konstantno rast, da smo odprli številne dodatne kompetenčne centre – poleg našega programa, ki je proizvodnja robotskih celic in pozicionerjev, imamo tudi močan program varilnih vpenjalnih orodij. Gre za strankam prilagojen inženiring, ki je narejen za tip izdelka, ki ga denimo varimo.

Razvili smo tudi program za strojni vid, kjer smo razvili svoj lastni produkt z imenom MOTO SENSE v sodelovanju z ljubljansko strojno fakulteto, in pa kompetenčni center za laserske obdelave. Istočasno pa v sodelovanju z ljubljansko strojno fakulteto že četrto leto v naše procese uvajamo model vitke proizvodnje in veliko časa posvečamo organizaciji, kar nam izboljšuje rezultate.

Stalno povečevanje produktivnosti, zniževanje stroškov, povečevanje kakovosti in krajši dobavni roki oziroma »manj je več« je prepričalo naše japonske lastnike, da smo dobili mandat za postavitev nove proizvodnje robotov.

**So postavili kakšne posebne pogoje?**

Glede same tovarne ne. Mi smo na osnovi proizvodnje na Japonskem in podobne tovarne, ki že tri leta deluje na Kitajskem, izdelali koncept z oceno investicije, ki znaša približno 25 milijonov evrov, s potrebo po 14.000 do 15.000 kvadratnih metrov pokritih površin. Pogoj je, da robote iz poskusne proizvodnje pripeljemo nekje do konca 2018.

Drugih posebnih pogojev ni bilo. Je pa res, da smo sedaj startali s projektom in da bomo naredili ter predstavili predloge – nenazadnje gre za transfer tehnologije. Razlika med našim in japonskim ter kitajskim konceptom pa je, da oni delajo enoizmensko, medtem ko bomo mi imeli dvoizmensko proizvodnjo. Tu smo jih prepričali, da lahko z nižjo investicijo naredimo več.

**Pa je bil postopek izbire dolg?**

Pred dvema letoma so japonski lastniki ugotovili, da Yaskawa v Evropi brez lokalne proizvodnje in tako boljše prisotnosti na trgu ne bo več dosegala želene rasti, če ne bo bolje prisotna na trgu. Nemško vodstvo je predstavilo vodstvu na Japonskem, da je

**Konec 2018 naj bi že prišla poskusna serija robotov iz tovarne, zaposlili pa bomo od 150 do 200 ljudi.**

**Podjetje bo do 2020 izdelalo približno 5.000 robotov letno.**



**Naša posebnost je ponudba 'na ključ', kar pomeni, da lahko ponudimo vso tehnologijo in naprave, da celoten proces nemoteno in kakovostno teče.**

**Menim, da je mnogo težje doseči preboj znotraj korporacije kot pridobiti novega kupca na trgu.**

nadaljnja rast odvisna od lokalizacije, japonski lastniki pa so se nato odločili za novo tovarno v Evropi.

Vmes se je zgodil brexit, ki je bil za Japonce šok - na Evropo so vedno gledali kot na stabilno zgodbo - in nekoliko zamajalo njihovo odločitev. Zelo jih je tudi zanimala begunska kriza, kako bo vplivala na EU, dobivali smo vprašanja glede koridorja in kako lahko to prizadene Slovenijo. Vendar so na koncu vse te dileme premagali.

**Zakaj je na Japonskem trend selitve proizvodnje v Evropo? Zakaj ne denimo na mnogo bližnjo Kitajsko?**

Tu gre za nove poglede. Japonska je zelo tradicionalna, kar je z našega vidika lahko omejujoče. Pred 10 leti je bila tudi Yaskawa zelo zaprta tako navznoter kakor navzven. Stevilni Yaskawini direktorji pa so delovali v Evropi in ZDA, kjer so se navzeli drugih pristopov in v zadnjih šestih letih se je Yaskawa zelo spremenila in postaja odprta družba.

Dobili smo celo navodilo od Yaskawinega predsednika gospoda Tsude, da naj vsaka lokalna organizacija čim več sodeluje s fakultetami in inštituti, da se začnejo povezovati znanja po vsem svetu. Naše odlično sodelovanje z akademsko sfero je bil prav tako dejavnik pri njihovi odločitvi.

**Ali v ribniški Yaskawi tudi sami razvijate robotsko tehnologijo? Koliko vlagate na leto v razvoj?**

Primarno gre za proizvodnjo robotskih celic in pozicionerjev; trenutno delamo na razvoju nove družine pozicionerjev, kjer smo tudi dejavni na razpisih iz naslova strategije pametne specializacije, skupaj s strojno fakulteto. Na drugem področju - laserski

tehniki - smo postavili kompetenčni center, razvili tehnologijo za implementacijo laserjev za varjenje. Naša posebnost je ponudba 'na ključ', kar pomeni, da lahko ponudimo vso tehnologijo in naprave, da celoten proces nemoteno in kakovostno teče.

**Kolikšen bo učinek nove investicije na slovensko gospodarstvo?**

Težko ga je izraziti v evrih, ampak s tem, ko bomo dobili novo tovarno robotov, bomo postali svetovni igralec na tem področju. Pri tem namreč ne gre samo za tovarno, ampak tudi za raziskave in razvoj. Odločilno je bilo, da smo v tolikšni meri razvojno naravnani že danes, da smo sposobni prisluhni kupcu, narediti projekt po meri. Zato bomo morali biti izjemno fleksibilni, da bomo lahko rešitve hitro razvili in jih kupcu tudi dostavili.

**Ali vam je v času postopka država Slovenija šla kakorkoli nasproti s kakšnim ukrepom ali subvencijo?**

Zahteva japonskih lastnikov je bila, da mora finančno sodelovati tudi država. Državna pomoč pa je lahko le v okviru evropskih regulativ in višina pomoči je odvisna od posamezne regije v državi. S tem računamo. Slovenska vlada je nam in tudi našim lastnikom med obiskom na Japonskem dala vsa zagotovila in verjamem, da bodo obljube izpolnili.

**Podjetju Yaskawa Ristro so v letu 2015 skokovito zrasli prihodki, z 20 na okoli 30 milijonov evrov. Kje so razlogi za tolikšno rast?**

Eden je zagotovo konjunktura na trgu, drugi pa naša kakovost, ki so jo prepoznali tudi naši kolegi znotraj Yaskawe. Menim, da je mnogo težje doseči preboj znotraj korporacije kot pridobiti novega kupca na trgu. Moji kolegi iz drugih držav so navajeni dobaviteljev na svojih trgih, zato so se naročila odvijala togo - po ustaljenem modelu. Veliko energije smo porabili za prepričevanje, da se jim splača sodelovati z nami, da bodo kupci bolj zadovoljni, da jim bo pod črto ostalo več in da bodo riziki za njih bistveno manjši, ker jih prevzamemo mi. Preden smo dobili prva naročila, je preteklo nekaj let, vendar dobivamo čedalje več naročil, ki so tudi vedno bolj zahtevna. S tem nam je uspel tudi preboj znotraj korporacije in smo si lahko odrezali večji kos kruha.

**Brala sem, da svoje kadre vzgajate dolgoročno, prek štipendiranja, prakse, diplomskih nalog. Kako in kje boste sedaj, v razmeroma kratkem času, pridobili ustrezne kadre?**

To je izziv, vendar imamo že sedaj izjemno močno ekipo, s sistemom štipendiranja pa dobimo dva do tri nove inženirje letno. Seveda pa bomo morali za novo tovarno v kratkem času dobiti več ljudi, vendar je razlika v tem, da gre tu za serijsko proizvodnjo, zato bomo zaposlovali različne profile kadrov. Z iskanjem novih ljudi bomo začeli že v začetku leta, predvsem želimo pridobiti ključne kadre, v drugi po-



lovici leta pa tudi za proizvodnjo, da jih bomo pričeli usposablјati.

**Večinoma beremo o odhodu slovenskih kadrov v tujino. Je možna tudi pot v obratni smeri, da dobite kadre od drugod?**

Mi smo odgovorni za Slovenijo in države nekdanje Jugoslavije, kjer že sedaj zelo dobro sodelujemo s fakultetami v Zagrebu in Beogradu. Že danes dobivamo prošnje za zaposlitev iz bližnjih držav in v sodelovanju se ne bomo omejevali z mejami, saj je to evropska tovarna.

**Vaš uspeh ima pomen za Slovenijo tudi zato, ker vnaša optimizem, da za tuje investicije nismo nezanimiva država. Kaj bi svetovali drugim podjetjem, da bodo privabili tuje investitorje?**

Težko si jemljem to pravico, saj je vsak svoje sreče finomehanik (smeh). Si v zgodbi, spremljaš razmere in zagradiš vsako priložnost, četudi sprva ne zgeda obetavna. Naučil sem se, da je treba poskusiti priti do posla, potem pa vztrajati v njem, saj se stvari potem lahko nesluteno odpirajo. Večkrat je lahko tak na videz neatraktiven posel vstopnica v nekaj novega. Sam sem se vedno držal tega in pomislil, kaj mi lahko tak posel prinese na dolgi rok. Drugi nasvet je, da je treba imeti več želez v ognju, biti stalno aktiven.

**Kaj bi se moralo spremeniti na ravni države, da bi prišlo več tujih investicij?**

Nujno bi bilo, da se že sprejmejo vse reforme, da bodo tudi inženirske plače končno konkurenčne! Ni prav, da prejme inženir ob enaki bruto plači nižje neto izplačilo v Sloveniji, kot je to v Avstriji, to je anomalija.

**Recept za Japonce**

1. Stalno povečevanje produktivnosti, zniževanje stroškov, povečevanje kakovosti in krajši dobavni roki oz. »manj je več«.
2. Prepričati jih je treba, da se z investicijo lahko naredi več od drugih kandidatov.
3. Odlično sodelovanje z akademsko sfero.
4. Treba je imeti več želez v ognju.
5. Treba je poskusiti priti do posla in vztrajati v njem.
6. V vsakem obdobju je treba pokazati izpolnjene poslovne načrte.
7. Treba je biti proaktiven in narediti kdaj tudi kaj, kar ti ne naročijo.
8. Japonci te več let opazujejo in spoznavajo. Če imaš dobre rezultate se nimaš česa bati.
9. Na začetku projekta želijo odstraniti večino tehničnih in drugih dvomov ter želijo vedeti, kako bo projekt tekel.
10. Najprej moraš vložiti sebe, da boš lahko potem tudi kaj dobil.



**Kako vi na splošno vidite japonske poslovne partnerje? Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, na kaj morajo biti pozorni pri dogovarjanju z japonskimi poslovneži, z vidika poslovne kulture?**

V tej zgodbi sem mnogo let; sprva sem sicer več delal z nemškimi partnerji, po recesiji pa so japonski lastniki pričeli pogosteje prihajati v Evropo. Ena stvar je najpomembnejša – da v vsakem obdobju lahko pokažeš izpolnjene poslovne načrte – kar nam je do sedaj uspevalo. Nihče nam tudi ni rekel, da naj naredimo razvojne in kompetenčne centre, a ko smo jih pokazali lastnikom, jim je to zelo ugajalo.

Po drugi strani pa je treba vedeti, da so Japonci dokaj specifični in tudi nezaupljivi. Več let te opazujejo in spoznavajo, na hitro pridobiti naročilo je skoraj nemogoče. Če pa imaš dobre rezultate, se nimaš česa bati. Lahko pa zatrdim, da se v Sloveniji zelo dobro počutijo.

**So Japonci trdi pogajalci?**

Težko rečem, saj se z njimi niti nisem pogajal, ampak sem vodstvu pošiljal odgovore glede razmer v Evropi in Sloveniji. Veliko časa porabijo za odločitev. Naučili so nas, da želijo na samem začetku projekta odstraniti večino tehničnih in drugih dvomov in želijo vedeti, kako bo projekt tekel. A ko se zaupanje vzpostavi, bo to dolgotrajno in naročilo nato lahko dobiš kar prek e-pošte, brez sestankov. Seveda pa povsod velja: najprej moraš vložiti sebe, torej nekaj dati, da boš lahko potem kaj tudi dobil. gg

**Japonci so dokaj specifični in tudi nezaupljivi. Več let te opazujejo in spoznavajo, na hitro pridobiti naročilo je skoraj nemogoče. Če imaš dobre rezultate, se nimaš česa bati.**