

INTERVJU

»Konkurenčnejši smo lahko le z višjo produktivnostjo«

Matjaž Čemažar, predsednik uprave Domel Holdinga, poudarja, da mora slovensko gospodarstvo delati v smeri dviga produktivnosti, saj bomo le tako konkurenčnejši.

Barbara Perko, foto: Saša Despot

V zadnjih dveh letih se gospodarstvo sooča s številnimi izzivi in ni videti, da bi se razmere kaj kmalu postavile v ustaljene tirnice. »Letošnje leto bo pestro,« je prepričan predsednik uprave Domel Holdinga in direktor Domela d. o. o. Matjaž Čemažar. Na čelu uprave je od leta 2018, pred tem pa je bil od leta 2007 na mestu direktorja razvoja in raziskav.

Ko so pripravljali načrte za leto 2022, so pričakovali, da se bodo razmere na trgu surovin umirile, a tega umirjanja za zdaj še ni na vidiku. Negotovosti je veliko, tako energenti kot določeni materiali so pod vplivom špekulativnih zakupov, kar bi se z ustreznimi pristopi lahko omejilo in tako prispevalo k umirjanju razmer, meni.

Kratkoročno gledano so pred nami zahtevni meseci, posledice pa se bodo zelo verjetno prelile tudi v daljše obdobje. Kako v takih trenutkih voditi podjetje naprej in se držati zastavljenih ciljev?

Zagotovo nam pozornost kradejo dnevne operativne akcije, s katerimi rešujemo trenutno poslovanje, vendar se trudimo držati kontinuiteto na strateških vsebinah. V Domelu procesa strateškega planiranja nismo spremenili, tako septembra običajno začnemo načrtovati prodaji obseg, naredimo simulacije rezultatov, ustrezne akcijske načrte in nato nekje do novembra sprejmemo letni plan. Tudi v zadnjih dveh letih, ko smo bili priča korona

izzivom, ta proces ni bil moten. Periodično na dve leti preverimo naše strateške cilje in usmeritve, našo vizijo ter na podlagi tega postavimo strategijo. Tudi to nam je lani spomladi uspelo. V vmesnem času pripravljamo produktne delavnice, ki so bile v času korone virtualne, kasneje hibridne. Strateške aktivnosti se trudimo peljati nemoteno. Na strateških pogovorih se ne ukvarjamo s trenutno perečimi izzivi, ampak ohranjamo fokus na dolgoročnih ciljih. Ukrajinska vojna seveda veliko stvari spreminja in postavlja določena nova tveganja, vendar pa strateških usmeritev zaradi tega za zdaj ne spreminjamo.

Na mesečnem, operativnem nivoju pa iščemo rešitve za trenutne težave. Ko se je pojavil covid, smo iskali rešitve za preprečevanje širjenja bolezni, za sledenje ukrepom, da smo bili skladni z zakonodajo. Vojna v Ukrajini nas direktno ni prizadela, saj imamo na ruskem in ukrajinskem trgu zelo malo direktne prodaje. Edini direktni ukrep, ki smo ga v povezavi s tema dvema trgoma sprejeli, je uvedba avansov. Posredno pa seveda vplivi so oziroma bodo, tako na dvigu cen energentov kot pri surovinah. Ukrajina je močan dobavitelj surovin, predvsem železove rude in aluminija. Pričakujemo, da bo na trgu spet prišlo do pomanjkanja, večje povpraševanje pa bo povzročilo dvig cen in motene dobave.

Težave na surovinskih trgih so prisotne že dlje časa – od nezanesljivih dobav do visokih cen. Kako so se spremenile razmere v primerjavi z lanskim letom in kakšna so pričakovanja za naprej?

Ko smo načrtovali leto 2022, smo ocenili, da v 2022 ni pričakovati bistvenega znižanja cen surovin. Pričakovali pa smo, da se bodo razmere vsaj umirile, da se bosta povpraševanje in ponudba na nekem nivoju izravnala. Vojna v Ukrajini in že prej pritiski na cene energentov pa so razlog, da za zdaj umirjanja ne pričakujemo. Negotovost na področju energentov je velika. Evropska energetska politika je preveč temeljila na ruskem premogu, nafti in plinu, zato so razmere zdaj zelo negotove.

Za nas je ključna surovina železo. Imamo sicer razpršene vire in dobavitelje, a jih del temelji na rudi iz Ukrajine. Drugi vir je odpadno železo, ki se mu cena tudi dviga, predvsem pa se dvigajo cene energentov, ki so potrebni za predelavo. Nekaj virov imamo tudi iz Azije. Računamo, da bi zdaj lahko z njimi pokrili nekaj dobave. Pri teh alternativah je problem predvsem zanesljivost logističnih poti. Transportni časi so se podaljšali, tako kot tudi stroški, zato je ena naših večjih prioritet, da poskušamo te stroške čim bolj učinkovito prenesti v prodajne cene, pri čemer pa izplen ni vedno stoodstoten.

Koliko možnosti pa je za alternative, ko gre za surovine?

Zelo omejeno, kar vidimo pri energentih. Pri določenih surovinah so podatki za določene proizvajalce znani. Eden naših dobaviteljev ima na primer 30 % rude iz Ukrajine. Alternativa je železova ruda iz Avstralije, vendar smo spet pri transportu. Določene alternative so vzpostavljene, vprašanje pa je časovna odzivnost in po kakšni ceni.

Kje vi vidite rešitev na področju energentov oz. v kateri smeri bi jo morali iskati?

Bojim se, da so bile energetske odločitve v preteklosti preveč politično obarvane in niso bile strokovno dobro utemeljene. Verjamem, da velik del energetske odvisnosti lahko rešujemo s pospešenimi investicijami v sončne elektrarne, vetrne elektrarne na severu Evrope, nekaj potenciala je verjetno za to tudi pri nas. Vemo, da alternativni viri niso vedno na voljo, ko jih mi potrebujemo, zato je treba imeti še stabilne vire ali pa hranilnike. Slednji so za zdaj še predragi, da bi v celoti reševali energetske izzive. Verjetno je jedrska energija tista, ki nam bo v naslednjih tridesetih ali petdesetih letih pomagala pri razogljčenju.

Segment, ki se ga premalo poudarja, je učinkovita raba energije. Tudi pri prehodu na bolj učinkovite porabnike se da veliko energije prihraniti. V Domelu veliko igramo na to karto kot proizvajalci elektromotorjev, saj naši motorji, ki so bolj učinkoviti, lahko prihranijo velike količine električne energije, ker nadomestijo manj učinkovite, bolj potratne elektromotorje.

Določene alternative so vzpostavljene, vprašljivi pa sta časovna odzivnost in cena.

Zaradi koronavirusa je prišlo do sprememb v nabavnih politikah. Kakšno je trenutno stanje?

V Domelu imamo primer iz prakse, kjer se je naš kupec ponovno odločil za evropski vir za elektromotorje. Iz tega naslova smo dobili znatno povečanje količin tega

motorja, ki je bil pri nas v zadnjem obdobju že v opuščanju. Nabavna politika kupca se je spremenila do te mere, da smo skupaj z njim šli v novo investicijo v naši podružnici v Srbiji. Na drugi strani smo se na enem od projektov, kjer smo pričakovali, da bo pogoj evropski vir, znašli v konkurenčnem boju s kitajskim dobaviteljem. Smo v istem naboru in pod enakimi pogoji. Za določene tehnologije oz. branže je verjetno tok dogodkov šel tako daleč, da stroškovno ni opravičljiva relocacija nazaj v Evropo. Sploh kadar se končni izdelki ne proizvajajo več v Evropi, je tehnica še zmeraj na strani Kitajske.

Kaj je na področju logistike trenutno večja težava – visoki stroški ali težave z dobavami?

Stroški so pomembni, ampak mi smo zdaj v fazi razmišljanja, ko damo stroške šele na drugo mesto, saj je zagotavljanje neprekinjenih dobav kupcem prva prioriteta. Težave se v logistiki danes pričnejo že pri zagotovitvi mesta za kontejner na ladji. Druga negotovost je pot same ladje, ki ni več tako predvidljiva, kot je bila. Govorimo o vsaj štirinajstdnevnem podaljšanju negotovosti dobave, kar je zelo zahtevno za proces načrtovanja proizvodnje. Posledično se nam povečujejo zaloge. Absolutna vrednost zalog se je povečala, ker je sama vrednost materialov višja, pa še količinsko jo zaradi varnosti povečujemo. Z vidika likvidnosti to že postaja izziv za poslovanje.

Koliko je razumevanja na strani partnerjev za morebitne zamude?

Zelo različno. Na določenih trgih je s kupci veliko komunikacije, usklajevanja in je razumevanje, ker nismo edini, smo del verig in se nič drugače ne odzivamo oziroma verjamem, da se boljše odzivamo kot marsikateri partner na trgu. Najbolj trdi pogajalci so TIER 1 kupci na trgu avtomobilske industrije, še trši pogajalci pa so OEM proizvajalci avtomobilov. Res se trudimo narediti vse, kar je možno, da zagotovimo neprekinjene dobave, saj si ne predstavljamo, da bi se zaradi nas ustavila proizvodnja avtomobilov. Na tem trgu so stvari zelo zaostrene, kar je razumljivo,

saj mora biti veriga stabilna in zanesljiva, avto namreč vsebuje veliko sestavnih delov različnih dobaviteljev po verigi.

Transportni časi so se podaljšali, tako kot tudi stroški, zato je ena naših večjih prioritet, da poskušamo te stroške čim bolj učinkovito prenesti v prodajne cene, pri čemer pa izplen ni vedno stoodstoten.

Lahko poti iz trenutnih razmer iščemo tudi v načelih zelenega, digitalnega, krožnega gospodarstva? Kaj bi vi izpostavili?

Ko se je pojavila korona, smo videli, da se države hitro začnejo obnašati zelo egoistično. Tudi na področju energetike zdaj vidimo, da so lastni viri najbolj zanesljivi. Globalizacija je verjetno šla kakšen korak predaleč.

Kar se tiče panoge naprednih elektromotorjev, ali če pogledamo e-mobilnost širše, so magneti iz redkih zemelj ena od ključnih surovin, kjer smo 100 % odvisni od Kitajske. Na primer, 95 % proizvodnje magnetov je na Kitajskem in praktično kjerkoli po svetu so nahajališča surovine zanje, so v ozadju sledi kitajskih lastnikov. Na tem mikro segmentu, ki ima makro razsežnosti, smo povsem odvisni od kitajske politike. Nerazumljivo je, da se določene evropske strategije postavljajo, ne da bi se pogledalo v korenine. Pri strategijah, kot sta mobilnost in prehod v brezogljčno družbo, bo nujno spremeniti politike investicij ter pospešeno vlagati v strateško pomembne surovine. Korak EU na polprevodnikih je korak v pravo smer, da Evropa postane manj odvisna od ostalega sveta na tem področju. Evropski pogled na samooskrbo bi moral postati bolj patriotski.

Na nivoju države sta energetika in samooskrba z vidika kmetijstva temi, ki bi morali imeti večjo težo.

Pri strategijah, kot sta mobilnost in prehod v brezogljčno družbo, bo nujno spremeniti politike investicij ter pospešeno vlagati v strateško pomembne surovine.



Gospodarstvo je politikom in javnosti predstavilo svojo vizijo prihodnosti. Kateri so tisti cilji, ki bi jih vi označili kot kratkoročno najpomembnejše?

Zagotovo pomen dviga produktivnosti. Delati moramo v smeri dviga produktivnosti, da bomo na ta način konkurenčnejši. Ne smemo stremeti k temu, da bi bili vzhodnim državam EU konkurenčni po ceni delovne sile. Konkurenčnejši moramo biti zaradi višje produktivnosti, zaradi višje stopnje digitalizacije, ki je pot do višje produktivnosti.

Je prehajanje iz ene krize v drugo spremenilo tudi odnose med partnerji?

Velika uganka postaja, kako delati s kitajskimi partnerji. Kitajska se zelo zapira. Izkušenj s partnerji z Rusijo nimamo, ker nimamo veliko poslovanja z Rusijo.

Sprememba poslovanja s Kitajsko je v največji meri posledica korone. Ali je še kakšen drug vzrok, težko sodim. V našem podjetju na Kitajskem sta zaposlena dva Slovenca, ki pa se v kitajskem okolju počutita vedno bolj nezaželeni. Vsi postopki so postali zelo birokratski, zelo zapleteni. Nekako so postali tujci krivci za koronakrizo. Tudi samo potovanje na Kitajsko je zelo oteženo zaradi večtedenskih karanten. Posledično to vpliva na strateške in razvojne aktivnosti. Že dve leti nismo bili na Kitajskem, nismo obiskali naših partnerjev, dobaviteljev. Tam imamo tudi nekaj kupcev in tudi z njimi komuniciramo le prek teamsov, telefonov, elektronske pošte. Počasi izgubljam tisti strateški pogled. Na dolgi rok, če ne bo hitrejših sprememb, normalizacije, se bomo od Kitajske vedno bolj oddaljevali.

Konkurenčnejši moramo biti zaradi višje produktivnosti, zaradi višje stopnje digitalizacije, ki je pot do višje produktivnosti.

Domel slovi po tem, da živi inovativnost. Ne nazadnje to potrjujejo tudi številne nagrade. Kako gledate na to področje v teh negotovih časih?

Stvari tečejo normalno naprej. Vse razvojne projekte smo nadaljevali z isto intenziteto. Po številu novih projektov ni leto 2021 nič drugačno kot pretekla leta. Trije aktualni, obsežnejši projekti so rezultat zadnjih dveh, treh let dela razvojnikov in tržnikov. Mislim, da zaradi trenutnih razmer nismo nič manj intenzivni v inovacijah. Zavedamo se, da so nove in boljše rešitve tista garancija, ki

nas ohranja na trgu. Ni nobene sentimentalnosti in spanja na lovorikah. Vsak projekt, vsaka generacija se morata na novo dokazati z določeno izboljšavo, ki prinaša našemu kupcu korist, nam pa napredek in boljše rezultate.

V Sloveniji zelo veliko govorimo o vlaganjih v raziskave in razvoj, kako je treba to spodbujati. V Domelu vam to dobro uspeva. Kaj bi lahko druga podjetja vzela za zgled?

V zadnjih letih se precej ukvarjamo z odprtim načinom inoviranja, poskušamo potegniti čim več idej iz okolja, vključiti čim več partnerjev in ne gradimo samo iz interne baze. Verige, ki se vzpostavijo po naravni poti, so najbolj zdrave in zato uspešne. Vendar med partnerji v Sloveniji opažam nizek nivo zaupanja, ko se vzpostavi domača veriga vrednosti. Veliko časa in energije je treba vložiti, da prepričaš partnerja, da gre na isti vlak, da prevzame določena tveganja. Pri tem nam lahko pomaga tudi država z razpisi, pri čemer pa tako nastale verige niso vedno enako učinkovite.

V svojih izjavah velikokrat poudarite pomen zaposlenih. Vemo, da je trenutno pri nas pridobivanje novega kadra velik izziv. Imate tudi pri vas s tem težave?

Zaposleni smo ključni pri ustvarjanju uspeha podjetja, zato večkrat rečem, da smo srebrnina podjetja. Trenutno se soočamo s pomanjkanjem kadra na vseh nivojih, od delavcev do inženirjev, kljub temu da veliko vlagamo v mlade. Imamo močno štipendijsko shemo z več kot 110 štipendisti na srednješolskem in visokošolskem nivoju. Vsako leto lahko računamo na pritek nekaj teh štipendistov. Skozi izobraževanje jih spoznavamo in uvajamo, tako da gre za že oblikovane sodelavce. Veliko vlagamo tudi v izobraževanje zaposlenih. Trenutno smo v fazi zaposlovanja, zato poskušamo biti na trgu čim bolj privlačni in zagotoviti prave izzive za inženirski kader, da ga pritegnemo. Največ poudarka je na mladih, da si na dolgi rok zagotavljamo ustrezno kadrovske sestavo.



Domel gradi na več različnih segmentih. Poudarjate zdravo razpršenost med različnimi trgi, kupci. Če pogledamo dogajanje zadnjih dveh let, se vam je to zagotovo obrestovalo.

Vsekakor. Prvi odziv na korono je bil skoraj razpad avtomobilskega trga. Tisti del je tudi pri nas padel na polovico, ampak to pri nas pomeni samo polovico od ene četrtine. Zaposlene smo prerazporedili na druge segmente in tudi najtežje mesece relativno dobro preživeli. To je rezultat diverzifikacije. Tudi za naprej smo si strategijo postavili na štirih programskih stebrih in ustrezni razpršenosti kupcev, da nismo preveč odvisni od enega kupca, ker te to postavlja v vlogo podrejenega pogajalca.

Največ skrbi nam povzročajo dvigi cen materialov, ker je glavni izziv te dvige čim hitreje prenesti v prodajne cene.

Kateri so tisti projekti, ki bi jih v tem trenutku lahko izpostavili kot pomembnejše za prihodnost družbe?

Zelo intenzivno delamo na elektromotorjih za baterijsko napajane aparate za vrtno opremo in ročna orodja. Na tem

segmentu postajamo močni, imamo dobro izhodišče in reference. Tukaj si želimo še utrditi svoj položaj. V segmentu motorjev za sesalnike je naš cilj ohraniti določene pozicije, predvsem v premium segmentih. Tam smo razvojno intenzivni. Za nas je pomemben tudi avtomobilski trg, kjer smo si zadali cilj, da bo to do ene tretjine našega prometa. Trendi elektrifikacije so veliko lovišče za elektromotorje. Na dolgi rok imamo ambicije tudi na trgu medicine, kjer smo zdaj prisotni z manjšim deležem.

Nehvaležno je napovedovati, a me kljub temu zanima, kakšna so trenutno vaša pričakovanja za letošnje leto?

Pričakujemo, da se bodo posledice ukrajinske vojne odražale tudi v znižanem povpraševanju na trgu. Določene dobaviteljske verige so zaradi prekinjenih verig še bolj ohromljene, na primer avtomobilska zaradi kabelskih snopov. Tudi s tega vidika bo promet nekaj nižji, kot smo načrtovali. Največ skrbi nam povzročajo dvigi cen materialov, ker je glavni izziv te dvige čim hitreje prenesti v prodajne cene. Plan bo verjetno težko dosegljiv, ker smo si zastavili ambiciozne številke. Izzive bomo imeli tudi pri doseganju dobička. Kot kaže bo leto 2022 zelo pestro. ■