



ROBERT SEREC

Če želiš, da ljudje delajo
prav, je najlažje, da jim
POKAŽEŠ KAKO JE PRAV

POMURSKE MLEKARNE SO NAJSTAREJŠA MLEKARNA NA SLOVENSKEM, KI BELEŽI 71 LET TRADICIJE. DIREKTOR PODJETJA, ROBERT SEREC, RAZLAGA, DA SO BILI ZAČETKI TEŽKI. NAJPREJ JE MLEKARNA DELOVALA ZA NAMENE LOKALNEGA OKOLJA, KMALU PA PRERASLA V NACIONALNO POMEMBNEGA IGRALCA. DANES Z 20 % IZVOZA, KI VZTRAJNO NARAŠČA, VELJA ZA PODJETJE MEDNARODNEGA DOSEGA. POMURSKE MLEKARNE SO SE V PRETEKLOSTI ZARADI POSLOVNIH ODLOČITEV IN GOSPODARSKE KRIZE ZNAŠLE PRED STEČAJEM. LETA 2015 JE ROBERT SEREC KOT KRIZNI MANAGER PREVZEL VODENJE PODJETJA IN VSE OD TAKRAT PODJETJE IZKAZUJE POZITIVNI IZID POSLOVANJA, NJEGOVA POT PRESTRUKTURIRANJA PA OBETA DOBRE REZULTATE. IZ 6,4 MIO EUR IZGUBE V LETU 2014 SO V LETU 2015 PRIDELALI 1,5 MIO DOBIČKA.

Kaj je po vašem prednost Pomurskih mlekar?

Izdelki, katerih kakovost je odlična. V naši industriji je prednost tudi to, da je surovin vedno zadosti, ob enem pa so izdelki iz mleka blago, ki se izredno hitro vrti na policah. Potrošniki, se navadijo na okus in želijo tvoj izdelek. Naši paradni programi so trajno mleko, ementalški sir, livada, maslo in mlačni prah.

Kakšno pa je povpraševanje po izdelkih glede na pretekla leta?

Imamo izdelke, ki jih potrošniki kljub krizi dnevno uživajo. In imamo to srečo, da lahko asortiment oz. predelavo mleka korigiramo glede na povpraševanje na trgu. Je pa res, da takšne mlekarske krize, kot se z njo srečujemo danes, v preteklosti še ni bilo. Poleg tega pa je tudi sama potrošnja mleka in mlečnih izdelkov v Sloveniji v zadnjih letih nazadovala za okoli 15 %. Dejstvo je, da zniževanje odkupne vrednosti mleka ni trajna rešitev. Kmetje so z ukinitvijo kvot, lansko leto, čez noč postali globalni igralci in brez izvoza na Daljni in Bližnji vzhod ne bi šlo. Trenutno se nam trg odpira na Kitajsko in v prihodnosti pričakujemo povečanje izvoza na 30 ali celo 40 %.

Torej se vam obeta rast?

Tako je. Poslovni model je stabilen in obeti so dobri. Trenutno imamo 139 zaposlenih. Primorani smo bili narediti nekaj rezov v preteklosti – bili so boleči a nujni. Tako je žal pri sanaciji podjetja. Vendar zmeraj zagovarjam, da če že mora priti do odpuščanja, naj bo to izvedeno z dostojanstvom. Za vsakim imenom osebe, ki je odpuščena, so namreč njihove družine, otroci, njihova usoda. Spremembe se torej da izvesti, vendar morajo biti slednje transparentne z vsemi vpletenimi

in korektno do vseh, predvsem pa vezane na rezultat in zagotovitev prihodnosti družbe.

Kakšna pa je organizacijska kultura podjetja?

Na kolegijih se srečujemo enkrat mesečno, sestanke pa imamo na dnevni bazi. Pri nas namreč ni dopisovanja po elektronski pošti oz. zelo malo, pa še to zaradi zapisa dogovorjenega. Dolžnost zaposlenih je, da aktivno rešujejo izzive, skupaj s sodelavci oz. zunanjimi partnerji, če je potrebno. Zapisovanje argumentov samo zato, da na ta način sebe odrešimo odgovornosti in jo preložimo na drugega, ni sprejemljivo.

Naloga vodstvenega kadra je, da rešuje težave. Če vodilni med sabo niso sposobni komunicirati na korekten način, brez strahu in v obe smeri ter povedati na glas, kar jih moti, potem ne morejo bit managerji.

Kakšen stil vodenja zagovarjate?

Demokracijo. To pomeni, da se o problemih pogovarjamo odprto, demokratično, ko si določimo smer pa na njej vztrajamo ... seveda, če je prava. Če pa ni, jo pač zamenjamo. Neumestno je namreč vztrajati na poti, ki je napačna zgolj zato, da bomo nahranili ego posameznika. Zato je prav, da napake priznamo in spremenimo smer. sam se trudim biti zgled; načela, ki jih zagovarjam tudi dosledno izvajam v praksi.

Predvsem se zavedam tega, da vodim ženske. Zavedam se izzivov, ki jih tako vodenje prinaša in skladno s tem delujem. Res pa je, da vodim tako tim, kot posameznice. Vsaka zahteva svoj stil in vodenje glede na konkretno situacijo.

Kaj se vam zdi ključno pri sodelavcih?

Ključna je predanost podjetju, kakor tudi, da znajo ločiti, kaj je nujno in kaj je pomembno, saj ni vedno nekaj kar je nujno tudi pomembno. Pri sodelavcih, ki vodijo, cenim ljudi, ki so iskreni, zanesljivi. Menim, da ne moreš voditi, če nisi strasten, emocionalen in vedno korekten. Preprosto moraš biti pristen, če želiš biti dober vodja. Dovoliti moraš tudi, da tvoji podrejeni delajo napake in se iz njih učijo, sposoben moraš biti koordinirati, pomagati, usmerjati, varovati, predvsem pa moraš biti siva eminenca.

Kje po vašem mnenju slovenski managerji delajo največ napak pri vodenju sodelavcev?

Prva napaka je največkrat v pomanjkanju znanja. Znanje bi moralo biti osnova, pa v mnogih primerih iz lastnihkušenj sanacije zavoženih podjetij vem, da temu na žalost ni tako. Čeprav je glede na stanje večji problem pravzaprav v tem, da kljub temu, da ni zadostnega znanja, ga vodilni niso pripravljeno niti pridobiti, kar pa je pravi greh vodenja. Resna težava je tudi, ko posameznik na vodilnem položaju ni pripravljen priznati, da je samo človek, da se mora izobraževati, da mora počivati, da česa ne zna, ne zmore itd.

Kakšna je struktura vaših vodilnih delavcev?

Večina mojih managerjev je moških, v ekipi pa imamo tudi nekaj zelo sposobnih žensk. Ženske v team namreč vnesejo mehko. Vodenju dajo neko določeno žlahtnost. Medtem ko moški znamo biti robati, robustni in kdaj celo arogantni, ženske temu predstavljajo kakovostno protitež, kar je zelo dobro.

Izobraževanje ste rekli, je pomembno. Kam usmerjate svoj tim sodelavcev?

Skušam ugotoviti, kje imajo težave in kakšne so njihove želje glede kariere ter jih potem usmeriti v izobraževanje, ki jim težavo pomaga rešiti in osebno rasti. Namreč, bolj kot je nekdo suveren pri svojem delu, bolj je uspešen in uspešnejši kot je pri delu, večji je uspeh podjetja. Zato zagovarjam tudi individualne ure izobraževanja, če jih kdo želi in potrebuje. Temeljna naloga vodje pa je, da nenehno izvaja coaching do svojih sodelavcev. Če želiš, da ljudje delajo prav, je najlažje, da jim pokažeš kako je prav. Na tak način gradimo kulturo v podjetju.

Ali kadrujete sami?

Da. Vsakega, ki ga zaposlim, želim osebno srečati, spoznati ... tudi npr. skladiščnika. Vsi pridejo na razgovor tudi k meni. V vsakem novem zaposlenem namreč želim videti željo po rasti in osebem razvoju skupaj s podjetjem. Delavec mora zoreti z delovnim mestom. Če nekdo rabi

službo zaradi službe, potem mi nisimo pravi naslov zanj. Želim, da je naše podjetje izjemno fleksibilno in to lahko dosežemo le s predanimi sodelavci.

Kakšna je vaša vizija za letošnje leto?

Da zaključimo prisilno poravnavo in ustvarimo dovolj denarja, da bomo lahko v naslednje leto stopili brez večjih pritiskov in da odplačamo dolg ter da realiziramo zastavljene prodajne cilje.

Ali imate v podjetju sistem nagrajevanja?

Imamo. Sistem nagrajevanja je sicer že obstajal pred mojim prihodom, vendar sem ga spremenil. Danes vsak mesec nagrado v višini 10 % dobi 15 delavcev po izboru vodij področij. V decembru 2015 smo vse zaposlene nagradili s 15 % stimulacije, letošnji cilj pa je, da nagrado zvišamo na 30 %.

Koliko ur na dan in koliko dni v tednu ste vodja, direktor?

Mislím, da se tega ne da ločevati. Tudi, ko grem na pijačo, sem še vedno direktor, čeprav med prijatelji in znanci. Nihče me nikoli ne bo videl pijanega. Menim, da moraš živeti kot vodja 24 ur na dan. Res je, da si moraš vzeti tudi čas zase, se zbrati, zbitriti glavo. Sodelavcev ne kličem popoldan ali ob koncih tedna in tudi oni mene ne kličejo, razen kadar je zares nujno. Mislím, da s takim odno-

som tudi kažeš, da ceníš sodelavce in njihovo zasebno življenje.

Kolikšen del dneva pa posvetite delu?

V Pomurskih mlekarnah sem "prepovaldal" nadure – namreč, če so ljudje preutrujeni in izžeti, potem tudi efektivni niso, ne glede na to, koliko časa prebijejo na delovnem mestu. So pa tudi izjeme, ki potrjujejo pravilo. Delati je potrebno toliko, da je delo opravljeno in nič več ... tudi prosti čas nujno potrebujemo, kar je dobro za zdravje zaposlenih, dvigneta se morala in zadovoljstvo, uspeh pa potem sledi sam po sebi.

Kaj pa vi počnete v svojem prostem času?

Včasih napišem kakšno pesem, iz čistega užitka, kdaj pa kdaj pokadim cigaro, rad debatiram o nogometu, globalnih zadevah in znanosti, preberem dobro knjigo – trenutno prebiram knjigo z naslovom BlackRock - upravljalci sveta.

Nam še za konec zaupate svoj moto?

Živim po načelu treh pregovorov, ki jih združujem v celoto: Vsako potovanje se začne s prvim korakom, na tej poti ni pomembno kolikokrat padeš, temveč, da vedno vstaneš in kar te pri tem ni uničilo te je zagotovo okrepilo.

**/ IF YOU WANT
YOUR WORKERS
TO WORK GOOD,
SHOW THEM
HOW ITS DONE**

With 71 year tradition, Pomurske mlekarne are Slovenia's oldest company of dairy production. Through initial struggle and small beginnings the company grew into an important national business. When it was faced with bankruptcy due to the financial crisis, Robert Serec took over management in 2015. His strategy of restructuring yielded a stable business model, which builds on good communication between employees, a motivational environment and general mindset that makes the company's products high in quality.

