



Jure Hrvatin je magister inženir logistike, ki si delovne izkušnje nabira v družinskem podjetju TOP Hrvatin, d. o. o.

Jure, po pridobljeni diplomi iz evropskih študij na Fakulteti za družbene vede? Ste se odločili za nadaljevanje študija na Fakulteti za logistiko. Kaj je botrovalo tej odločitvi?

Odločitev za nadaljevanje študija na magisteriju na logistiki je bila karierna odločitev, saj nisem želel v politiko. Možnosti v logistiki so se v zadnjem času začele odpirati, dosti je ponudb delovnih mest, vse od nižjih pa do višjih nivojev. To, da se Slovenija odpira, v logističnem smislu seveda, je bil en razlog, zakaj sem se odločil za študij logistike, drugi pa ta, da ima oče logistično podjetje. Sam sem sicer na začetkunajprej zaposlitev iskal drugje, da bi pridobil nove izkušnje, ampak na koncu sem se vendarle zaposlil v družinskem podjetju.

Torej je bila odločitev za študij politologije tista, ki je odstopala, glede na to, da imate družinsko podjetje, ki se ukvarja z organizacijo prevozov.

Ja, mogoče res. Ampak mene je vedno zanimalo družboslovje, kako deluje družba, ki se dnevno spreminja. Tukaj ni nekih stalnic kot so na primer v naravoslovju. Razumeti je potrebno širšo sliko, da lahko razumemo vsakodnevno dogajanje. Stvari se spreminjajo iz dneva v dan. Logistika je bila primerna odločitev, saj se nahaja nekje vmes med naravoslovjem in družboslovjem.

Medtem ko ste študirali na Fakulteti za logistiko, ste že bili zaposleni v družinskem podjetju. Ali so vam osvojena znanja pomagala pri opravljanju vašega dela?

V realnem času nisem predlagal sprememb oziroma izboljšav. Ko pa je preteklo nekaj mesecev oziroma pol leta, sem na podlagi pridobljenih znanj na fakulteti predlagal korake, kako naj bi se podjetje v prihodnosti spreminjalo oziroma razvijalo. Fakulteta mi je pomagala, saj mi je predstavila čisto logistično

okolje in v katero smer se bo le to razvijalo, da bi to lahko uporabil kot konkurenčno prednost v podjetju. Ogromno pa je pripomoglo k temu tudi dejstvo, da sem zaposlen, ker sem v času študija pridobil ogromno teoretičnega znanja, praktičnega pa bolj malo. Ampak meni, ki sem prišel na fakulteto s čisto drugim predznanjem, je to zelo koristilo, saj sem si lahko razčistil čisto osnovne logistične pojme. Praktično znanje iz podjetja mi je pa pomagalo, da sem to teoretično znanje uspešno prenesel v prakso. Tudi oče je, kljub 30 – letnim izkušnjam v logistiki, ene stvari na novo spoznal. V tem pogledu se je poklopilo vse skupaj.

Je oče kot vaš delodajalec, predvsem pa kot oseba z dolgoletnimi izkušnjami na področju logistike, pripravljen sprejeti vaše pobude, zamisli?

Sedaj vedno bolj. Na začetku je bilo pa treba kar »zobat«, še zlasti pri računalniških zadevah. Informatika namreč pomembno vstopa v logistiko. Zato je bilo potrebno ogromno mehke diplomacije. Je bil pa oče potem zelo odprt do nekaterih stvari, ker smo jih izpeljali na logistično zastavljen način. Da ne izumljamo tople vode in da vpeljujemo nekaj, za kar je že dokazano, da deluje in da prinaša boljše rezultate kot že uveljavljeni način dela. Nato je bilo pa vedno manj upora s strani očeta, ki je glavni lastnik, direktor podjetja. Ostali zaposleni so pa še danes malo manj naklonjeni napredku, še zlasti če se nanaša na uvajanje novih računalniških programov in podobno. Upam, da bom tudi te ljudi, skozi dejansko uporabnost, uspel prepričati, da stvar deluje.

Verjetno je problem, ko pride nekdo mlad in želi v podjetje vpeljati spremembe, še zlasti, če gre pri tem za poseg v ustaljene delovne postopke.

Ja, je. Oče je vpeljal sistem, kako podjetje deluje. Definiral je operativni del dela, delo v managementu, kako se bo vodilo stvari, kdo je za kaj odgovoren. Glede tega smo malo specifični, ker smo družinsko podjetje in se je potem glede na sposobnosti prilagajalo sistem, da je vse teklo kot mora. Oče se je že v preteklosti moral prilagajati, zato je zanj morda vse skupaj malo lažje.

Ob prenosu znanja s fakultete v prakso, se vam je zdelo, da je bilo osvojenega znanja dovolj, ali vam je morda zmanjkal kak pomemben segment?

Dosti več stvari bi lahko dobil, če bi se sam bolj poglobil. Prebral še kaj več, ampak za to enostavno ni bilo časa. Morda bi lahko bilo več poudarka na čisto praktičnem vidiku logističnega procesa. Torej, od čisto osnovnega organiziranja logističnih procesov do tega, da si vodja ekipe. Kako voditi celoten proces. Za znanje o določenih področjih pa je dostopna literatura in tudi od profesorjev smo dobili vse potrebno. Dobro bi bilo tudi, da bi študenti imeli priložnost videti, kako so v nekem velikem transportnem ali pa skladiščnem podjetju ljudje med seboj povezani oziroma kako je to, ko so ljudje nagnjeni skupaj vsak za svojim zaslonom, pa vseeno delujejo kot ekipa. Komunicirajo preko operacijskih sistemov in verbalno. Na ta način dobiš sliko o logističnem okolju v poslovnih vodah.

Je v Mariboru dosti ponudnikov prevozov? Je konkurenca huda?

Dosti je mikroprevoznikov, ki imajo eno vozilo ali dve. Z njimi se da lepo sodelovati, ker imajo preveč dela za enega. Ti ljudje delajo neprestano, si sami iščejo prevoze, blago. Sami so celo prevozniki. Je pa na transportnem področju v vzhodni regiji kar huda konkurenca. Primanjkuje pa velikih skladišč. Multinacionalke na našem koncu ni, tako da tudi, ko sem sam iskal zaposlitev, sem imel samo dva razgovora v Mariboru, ostale v Ljubljani, Mengšu, Kopru, Celju in Novem mestu. Maribor se prepočasi razvija.

In kakšne so dejansko vaše naloge v podjetju? In kaj v primeru vašega podjetja pomeni družinsko podjetje?

Družinsko podjetje je v smislu, da je oče ustanovitelj in direktor podjetja, za računovodstvo pa je skrbela mama. Drugih sorodnikov razen mene, seveda, ni. Na začetku je bila vključena še sestra, ki pa je odšla v

tujino. Zame je družinsko podjetje v smislu idej, mentalitete in predvsem zaradi odnosov, ki so med nami, kako se razumemo, četudi nismo vsi sorodniki. S sodelavci sodelujemo na nek družinsko iskren odnos. Mar nam je za sodelavce, in če jim lahko podjetje pomaga, jim.

Smo pa sicer mikropodjetje s šestimi zaposlenimi. Oče je začel pri Intereuropi in ko je šlo na slabše, se je odločil, da gre na svoje. Odprl je podjetje, našel nekaj strank. Na začetku se je večinoma ukvarjal s pomorskim transportom, potem pa je začel še z ostalimi oblikami prevoza. Spoznaval je ljudi, širil je poznanstva in tako smo prišli na cestni promet, česar je sedaj največ. Pomorske stranke sicer še vedno ostajajo. Promet gre na obeh straneh gor. Premalo se pa ukvarjamo z železniškim prometom. Sicer nudimo multimodalnost, ampak nimamo še prav vzpostavljenih kanalov z železniškimi ponudbami storitev. Tukaj pa jaz stopim v zgodbo s povezovanjem. Oče planira, da bom jaz nekoč prevzel podjetje, tako da skrbim delno za operativo, povezovanje celotne operative z managementom in financami, sem skratka deklica za vse. Tudi kavo skuham zjutraj, grem po malico. Kar je potrebno narediti, naredim, in ni dela, ki ga ne bi rad opravil oziroma bi neko delo preferiral do te mere, da bi želel samo to delati. Vsi zaposleni v podjetju vemo vse. Ko pride do težave v operativi, ne glede na to, kdo je prisoten v pisarni, ve, koga mora poklicati in kako posredovati. Za operativo skrbijo sodelavci, jaz pa potem nekako povežem celotno sliko skupaj. Nimam specifičnega delovnega mesta.



Torej nimate tipično hierarhičnega odnosa v smislu, to vem samo jaz in nihče drug.

Ne moremo, ker smo majhni. Nimamo oddelkov. Vse je povezano. Tudi račune izdajajo v operativi. Računovodstvo skrbi za bilanco in knjiženje. Tisti, ki dobi naročilo, ga izpelje od začetka pa vse do izdaje računa. Lahko ga tudi preda sodelavcu, če pride kaj vmes, in ta bo točno vedel, kaj narediti. Sicer stremimo k temu, da bi en človek izpeljal zadevo od začetka do konca, kot nek mini eno ali dvodnevni projekt. Naročila dobivamo za 24 ur vnaprej, tako da je iz dneva v dan ogromno sprememb. Zelo dobro se razumemo, zato si pomagamo in nikomur ni štetu za slabo, če potrebuje pomoč. Stvar mora biti dobro narejena, da potem vsi dobimo kljukico. Če ni, vsi dobimo črno piko.

Podjetje je torej usmerjeno v organizacijo prevozov?

Smo špedicija, nimamo svojih prevoznih sredstev, tudi kombijev ne. Smo prevozniški agent. Stranka nas pokliče, da ima blago, ki ga je potrebno prestaviti iz točke A na točko B. Mi potem poiščemo prevoznika. Imamo 15 do 20 dobaviteljev, tudi kakšnega izrednega.

V prihodnje razmišljamo o širitvi podjetja, o prevoznih parkih, skladiščih. Vendar ni še nič dorečeno. Želimo ostati v stiku z dobavitelji. S tistimi, ki že imajo svoje kamione in dobro sodelujejo z nami.

V času ekonomske krize je bilo to, da ste samo prevozni agent, verjetno sreča, ker je zagotovo prišlo do upada naročil in s tem pričakovanega dohodka?

Seveda. Mi imamo sicer dosti nižje stroške, ker nimamo amortizacijskih stroškov z vozili in podobnega. Če pride do izpada naročil, izpade dohodek, ni pa velikih stroškov, ki bi spremljali ta izpad dohodka. Ene stranke smo v času krize izgubili, nekaj manjših pa pridobili. Nekateri izmed tistih, ki smo jih izgubili, smo pridobili nazaj, saj so ponovno zagnali svoje procese in želijo bolj stabilno dobavo logističnih storitev. Tukaj je pa špedicija zelo dobra, ker se ne ukvarja z vsem, zato se lahko lepo organiziramo in zadolžimo ljudi. Velika podjetja outsoursajo logistiko in nam s tem dajejo delo. Mi smo sicer organizator celotne storitve, pretežno se bavimo s transportom, imamo pa tudi možnost skladiščenja, carinjenja in ostalih postopkov, ki sodijo zraven. V težkih časih je zelo dobro imeti široko dejavnost.

To pomeni, da je bila očetova odločitev pred skoraj 20 leti zelo dobra?

Ja. Očitno je že zelo zgodaj spoznal, kaj bo na dolgi rok prinašalo rezultate.

Koliko je pa v vašem poslu prisoten stres? Je delo razburljivo? In delovnik, kako izgleda?

Ko sem rekel, da sem deklica za vse, to pomeni, da zjutraj, ko pridem, opravim operativno delo, ki je najbolj nujno. Prvi dve uri sem vključen v to, nato začnem z ostalimi nujnimi zadevami, ki se tičejo plačil, managementa in sprotnih del, ki jih je potrebno opraviti na podjetju. Delo je zelo razburljivo in raznoliko, saj sem vključen v vse. Ampak ko gledam kolega, ki ima preko operativno, in na njega računam, da bo v prihodnosti vodil operativno, je zanj vsak dan vsako naročilo nov projekt. Gre sicer za eno ali dvodnevni projekt, kjer pa so vedno neki problemi. Na primer pri nakladanju paleta ni pravilno zavita, šofer nima varnostnih čevljev, policija ga je ustavila in ima dve uri zamude in podobno. Res je zelo živo in mi kot špedicija želimo čim hitreje priti do teh informacij. Mi smo tisti, ki želimo stranki posredovati informacijo, kaj se dogaja z njenim tovorom. Sedaj se pa zelo rado zgodi, da stranka od svoje stranke dobi informacijo, da je roba prišla poškodovana. Temu se želimo izogniti. Z novim informacijskim sistemom bo to dosti lažje, ker bodo šoferji v sistem vpisali, kje je težava, in jim ne bo potrebno pisati sms sporočil oziroma poročati iz oči v oči.

Tudi glede plačil so nenehni pritiski s strani dobaviteljev. Mi potem dalje pritiskamo na naročnike. Smo sicer dobri plačniki in zaradi tega nas imajo dovitelji radi. Smo redni in zanesljivi. To je zelo pomembno, ker se na žalost preko denarja gradi zaupanje. Težko plačamo v 60 dneh, ker od nekaterih strank dobimo plačilo v 90 – ih oziroma 120 – ih dnevih. Smo špedicija in obrnemo velik del kapitala, ampak dohodek na podjetje je pa

majhen in zato so tudi naše bonitetne ocene razmeroma nizke. Špedicijsko podjetje sicer dobro stoji in vsi kazalniki so dobri. Dobavitelji to razumejo in so pristali na 67 – dnevni plačilni rok. Dobavitelj je naš partner in če rabi denar za nafto, naredimo vse, kar lahko, da mu pomagamo in mu plačilo nakažemo prej. Skrbimo za dobavitelje. In v tem smislu je tudi naše podjetje družinsko podjetje. Zaradi odnosa in načina dela z zaposlenimi. Na splošno upada pripadnost podjetjem, in to je eden izmed načinov, da jo gradiš. Ni odnos stranka - podizvajalec - dobavitelj, ampak gre za partnerski odnos. To sem na Fakulteti za logistiko zelo dobro spoznal. Filozofija podjetja mora biti, da smo vsi povezani, vsi smo eno, vsi odvisni drug od drugega. Če si na tak način v poslu, da si zanesljiv, da pomagaš, ko je to nujno potrebno, te partnerji resnično cenijo. In jaz upam, da je to pravi način.

Glede na to, da ste majhno podjetje, kakšne so možnosti za vlaganje v izobraževanje kadra?

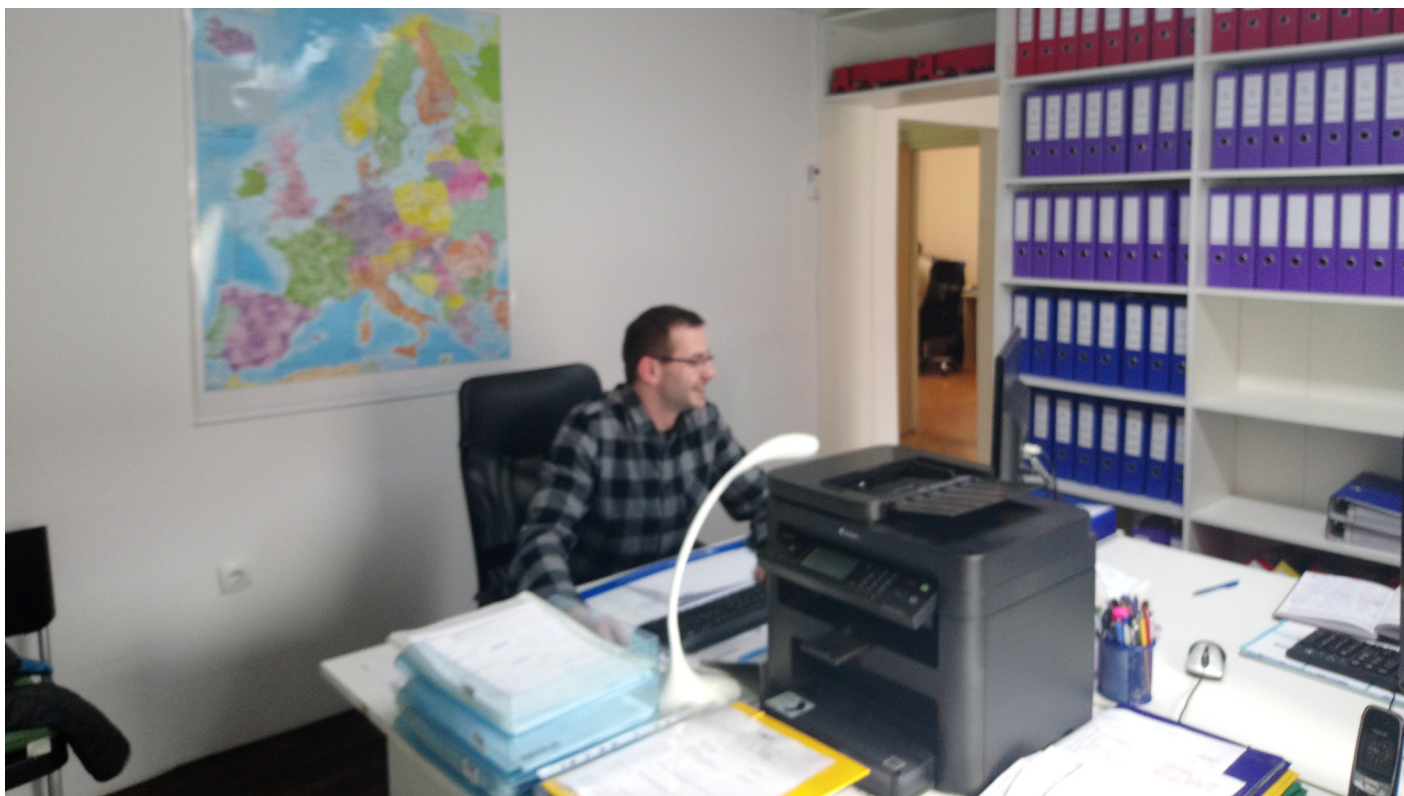
Če je podjetje čisto dobičkonosno naravnano, moraš gledati na vsak evro, cent, posel. Ampak potem moraš tudi vedeti, kam ta denar investirati. Investirati v svoje zaposlene. To je največji garant za čim večjo dodano vrednost. Ker smo majhno podjetje, smo lahko še posebej pozorni na to. Sodelavci vedo, da imajo pri nas prihodnost. Držimo se družinskih norm. Enostavno si zaupamo in vemo, da si lahko znotraj podjetja varno delimo informacije. Kar se pa tiče konkretno izobraževanja zaposlenih, le to poteka v sklopu izobraževanj, ki jih izvajajo naše stranke. Te imajo namreč svoja pravila glede transporta in organizacije prevoza. Gre namreč za multinacionalke, ki imajo razvite notranje sisteme, tako da ne odkrivamo tople vode, ampak se poslužujemo njihovih sistemov in njihovega sistema izobraževanja in to poskušamo prenesti v našo hišo. Ker smo majhno podjetje, se to da, saj se pogovorimo o tem, kaj smo se naučili, proučimo dobre in slabe plati naučenega. Na ta način poskrbimo za izobraževanje, da vsi skupaj napredujemo in se kot kader naučimo nekaj novega. Tudi uporabe novih operacijskih sistemov se naučimo od izvajalca. Ponavadi sem jaz tisti, ki se naučim in potem znanje prenašam naprej. V roku meseca, dveh, ko se novi sistemi uvajajo, sem jaz serviser težav in se obračajo name. Za druge zadeve ne odkrivamo tople vode. Delamo tako kot stranka želi. Če v sklopu procesa vidimo, da bi bilo boljše delati drugače, da ima sistem pomanjkljivosti, na to opozorimo. Na stranki pa je, ali želi sprejeti predloge za izboljšave ali ne. Multinacionalke pa po drugi strani želijo povratno informacijo. Te zbirajo nekaj časa in potem pričnejo z uvajanjem sprememb.

In vaši cilji za prihodnost? Ostati v podjetju, ga morda celo prevzeti?

Oče je leta 2004 odprl podjetje. Že prej sem ga spremljal, ko je delal v Intereuropi, tako da sem videl, kako in kaj, kar se tiče delovnega procesa. Tudi doma sem pomagal v času počitnic. Takrat mi je bila to muka, ker sem želel početi vse kaj drugega kot pa delati doma. Ko sem bil na fakulteti, sem tudi tu in tam priskočil na pomoč. Sedaj sem se pa odločil in stvar je »zalavfala«. Pridobil sem logistično izobrazbo. Moj plan je ostati v domačem podjetju in razvijati podjetje s kolegom, ki ga v prihodnosti vidim kot svojega poslovnega partnerja. Včasih se pošaliva, da bova imela multinacionalko s tovarnjaki, skladišči. Da bomo »veliki«. Nekih zelo konkretnih planov še nimam, ker ni kapitala za vlaganje v skladišče, tovarnjake. Izpopolnjujemo špedicijsko dejavnost, da stvari tečejo tekoče, da so stranke zadovoljne, da smo jim čim bolj na razpolago. Radi bi se osredotočili na nudenje celotnih storitev v oskrbovalni verigi, ne samo transporta. Kar bi z dobrim informacijskim sistemom tudi lahko storili in tako povezali različne akterje.

Kako pa je z organizacijo prevozov v tujino?

S cestnim transportom pokrivamo celotno Evropo in Rusijo. Ladijski transport smo uporabili za prevoz blaga s Kitajske v Koper, iz Amerike v Hamburg, iz Brazilije. Tudi iz Kopra v Alžir smo že peljali. Smo globalno prisotni. Nimamo sicer dobro ustaljenih povezav z železniškim prevozom, imamo pa jih. Poznanstva imamo, tako da lahko strankam zagotovimo multimodalnost. Ne bomo pa razvijali sistema, če vsaj približno ne bomo vedeli, da ga rabimo. Smo majhni in pazimo, v kaj investiramo.



Na kakšen način se promovirate, iščete nove stranke?

Predvsem s spletno stranjo, LinkedIn-om, Facebook-om. Povezujemo se v spletne logistične borze, logistične forume, v slovensko logistično mrežo. Pri nemški logistični zvezi smo zunanji opazovalec. Z večjimi strankami smo prišli v TICONTRACT, ki je spletna ponudba prevozov. Na leto, dve, dajo velika podjetja ven sezname, kje imajo svoje tovarne, destinacije, končne točke dostave. To pošljejo vsem, ki imajo dostop do te baze. K temu tenderju moraš biti povabljen, nato posreduješ svoj cenik za prevoze, ki te zanimajo. Sledi postopek izbire. V prvem krogu izločijo najslabše, v 2. krogu korigiraš ceno, ali spustiš ali zvišaš. Nato si izbran ali pa ne. Z našega vidika je ta izbira čisto neosebna in nepoštena. Naredili so nezdravo tekmovalnost med prevozniki in zato prihaja do nenormalnega dumpinga cen in tudi brez poznanstev je zelo težko priti zraven.

Za konec se morda dotakneva še samega študija logistike. Ste zadovoljni, ste dobili, kar ste pričakovali oziroma od študija logistike želeli?

Logistika kot veda je zelo perspektivna za zaposlovanje. Fakulteta mi je dala vpogled v delovanje podjetja v moderni logistiki. Z gospodarsko rastjo je vedno več blaga, ki ga je potrebno premakniti. Kar se tiče podjetja, imamo možnosti za nadaljnji razvoj. Želimo ohraniti obstoječe in pridobiti nove stranke. Vlagamo v kader, v smislu razvoja pripadnosti, da ni to samo delo od 7. do 15. oziroma od 8. do 16. ure. Pri našem delu moraš biti dosegljiv ves dan. Gre za živ posel. Kar je lahko malo neugodno, zato dežuramo izmenično. Cenimo, da so ljudje vestni in želijo delati izven delovnega časa. Dostikrat se tudi sam igram s sinom in moram odreagirati in rešiti težavo.

Kot ste že vmes dejali, je bistveno, da se človek zaveda svojih sposobnosti in hkrati tudi pomankljivega znanja. In da se želi učiti od svojih sodelavcev, črpati njihovo znanje. Ne glede na to, da je njihov bodoči direktor.