

POGOVOR / Marko Lukić, direktor podjetja Lumar, in

Danilo Kolenc, direktor podjetja Knauf Insulation

Vodje pod srajco ne nosijo dresa supermena

✂ **Tonja Blatnik**

Podjetji Lumar in Knauf Insulation sta zlati gazeli let 2009 in 2013, zavezani gradnji trajnosti v gradbeništvu. Kakovost prostora vpliva na produktivnost dela, na kvaliteto vsakdanjega življenja, ima močan vpliv na širše okolje, zato je gradbeništvu neizogibna panoga, ko govorimo o zeleni transformaciji. Pogovarjali smo se z **Markom Lukićem**, ki vodi Lumar, in **Danilom Kolencem**, direktorjem Knauf Insulation – oba snujeta prihodnost svojih podjetij sloneč na viziji protagonistov zelene transformacije.

Zlati gazeli 2009 in 2013: povezuje vaju zaveza trajnostni ter okolju in človeku prijazni gradnji. Bi lahko na kratko orisala pomen kakovosti in ugodja bivanja? Kako pomemben je vpliv prostora na počutje posameznika?

Danilo Kolenc: Trajnostni vidiki – tako gradnje kot tudi bivanja – so v zadnjem desetletju dobili novo dimenzijo. Ljudje so ozavestili potrebo po energetski učinkovitosti, kar narekuje uporabo izolacije. Tudi zato, ker jim prinaša prihranke. Naslednja stopnja pa je zagotovo skrb za zdravje in ugodje. V našem primeru izolacija pomembno prispeva k doseganju tega. Ljudem je pri ugodju bivanja pomemben zlasti vidik zdravja, pri čemer preferirajo vgradnjo naravnih materialov pa tudi varnost (na primer požarna varnost) ter splošno ugodje bivanja, ki ga opredeljuje kakovost zraka v prostoru, zvočno ugodje ...

Marko Lukić: Vedno več časa preživimo v zaprtih prostorih, zato je kakovost bivanja, ki je resda težko merljiva na kratek čas, izredno pomembna. Vpliva na kakovost opravljenega dela, zdravje in razpoloženje. Prostor mora biti dovolj prezračevan, osvetljen, zvočno izoliran. Prav tako ima gradnja velik vpliv na okolje, pomislimo le na porabo energije in izbor materialov. Les je denimo ogljično nevtralen, še več, skozi fotosintezo skladišči ogljikov dioksid iz zraka. Veseli smo, da se tovrstno zavedanje širi med kupci in investitorji, ki želijo vlagati v zelene tehnologije in tako pognati zeleno

transformacijo v naslednjo brzino.

Omenili ste zeleno transformacijo – kako jo razumete, kakšen je vaš doprinos?

Marko Lukić: Poslanstvo Lumarja ni samo gradnja hiš – smo protagonist zelene gradnje. Tako kupce kot investitorje ozaveščamo in usmerjamo, da premišljeno izbirajo materiale. Zelena transformacija zahteva spremembo miselnosti. Danes lahko za isto ceno zgradimo stavbo, ki bo zelo potratna, ali pa stavbo iz ogljično nevtralnih materialov. Stavbe niso enkratni nakup. Prevečkrat jih ocenjujemo zgolj z vidika nakupne cene, pozabljamo pa na stroške življenjskega cikla. Kako posežemo v prostor z vidika arhitekture, pa je še dodatno vprašanje, ki pogosto ostaja neodgovorjeno. Ko stavbo postavimo, smo za 70, celo sto let zgodbo zaključili in učinkov stavbe ne moremo več spreminjati. Na soroden način morajo tudi poslovni modeli upoštevati vse deležnike – samo taki bodo imeli dolgoročno prihodnost.

V gospodarstvu se pogosto določajo mejniki. Menite, da je točka preloma največji uspeh ali točka nič, ko se vse postavi na novo? Kriza ali zmaga? Če bi v vaših poslovnih zgodbah iskali točke prelome, katere bi to bile?

Danilo Kolenc: Prelomni trenutek je lahko tako kriza kot uspeh, verjetno pa je večji motivator kriza, ko se podjetje bori za preživetje. Po drugi strani pa uspeh omogoča bolj umirjeno, strateško in finančno podprto načrtovanje razvojnih aktivnosti. V zadnjem obdobju bi lahko govorili o prelomu v letih krize 2008/2009 – zagotovo smo takrat začeli delati nekatere stvari drugače. V letih od 2014 do 2018 pa smo, ob dobrih rezultatih, naredili nekatere prebojne korake – tako na področju uvajanja nove tehnologije kot tudi na področju reorganizacije in drugačnih pristopov na trgu. Že sedaj pa se vidi, da bo situacija zaradi letošnje epidemije prav tako prinesla nekatere korenite spremembe.

Marko Lukić: Kriza in konkurenca sta vedno dobri. Izhajam iz športa, kjer se bolj kot na uspehe osredotočamo na svoje pomanjkljivosti. Iščemo tisto, kar

lahko še izboljšamo. Naše podjetje veliko let dela zelo dobro, zato je zaposlenim to včasih težko sprejeti. A trdno verjamem, da problemov ne smemo začeti reševati takrat, ko že zelo bolijo – takrat je že prepozno. Graditi je treba vsak dan. Točka preloma za Lumar sta bili leti 1998 in 1999, ko smo izgubili trg vzhodne Nemčije. Tja smo dobavljali stenske elemente, a ne pod lastno blagovno znamko. Z 200 hiš na leto smo padli na nič. Takrat smo se morali na novo postaviti; da je bila izkušnja še bolj trpka in boleča, se nam je to zgodilo v času, ko je šlo vsem zelo dobro. Zato pa smo leto 2008 pričakali likvidni in povsem nezadolženi. Tudi zato smo leta 2009 dobili zlato gazelo – ravno v času globalne krize 2008 smo hitro rasli in pridobivali tržne deleže.

Kakšni so odzivi partnerjev, dobaviteljev in kupcev? Kaj pričakujete, da se bo dogajalo na vaših trgih v naslednjih mesecih? Ali čutite strah ali zagon?

Danilo Kolenc: Odzivi deležnikov so načeloma situaciji primerni – čutiti je negotovost, strah in visoko stopnjo racionalizacije. Vsi gledajo na stroške in se hkrati zavedajo potencialnega drugega vala, ki je morda že pred vrati in v tej luči se poslovanje še ni normaliziralo. Nekateri svetovni trgi so se v celoti zaprli, njihovo odpiranje pa je postopno, s tem pa bodo le počasi rasla tudi naročila. Je pa res, da določeni kupci delujejo tudi v ustaljenih obsegih. Gradbeništvu v Sloveniji še pričakuje krizo v smislu zmanjšane obsega investiranja in s tem poslovanja, kar nas bo zagotovo doletelo proti koncu leta in v naslednjih letih. Investicijski cikel – zlasti zasebnih investitorjev – bo glede na gospodarsko krizo zagotovo splahnel, zato računamo na državo, da bo poskrbela za javne investicije in na tak način omogočila, da bo sektor gradbeništvu ostal kar se da vitalen.

Kako v panogi gradbeništvu gradite trajnostno prihodnost? Obe podjetji si želita ustvariti priložnosti tudi z naprednimi trajnostnimi rešitvami.

Danilo Kolenc: Že osnovna funkcija naših materialov – varčevanje z ener-

gijo – je eden najpomembnejših gradnikov trajnostne gradnje. V prvi vrsti gre za iskanje novih, naprednih trajnostno usmerjenih rešitev tako na področju gradbeništva kot tudi na področju industrijskih uporab naših izdelkov. Iščejo systemske rešitve s čim bolj naravnimi materiali, iščejo nove, trajnostne načine vgradnje z možnostmi kasnejše razgradnje, optimiziramo Transporte, recikliramo stare, odslužene materiale, izboljšujemo področje pakiranja z uveljavljanjem manj potiskanih, trajnostnih embalažnih materialov... Drugo pa je trajnostna proizvodnja – kjer vlagamo izjemno veliko časa in sredstev v optimizacijo proizvodnje v smeri manjšega obremenjevanja okolja – od nove tehnologije, kjer koks nadomeščamo s plinom, do uvajanja ekoloških veziv. Povečujemo zelene površine v okolici tovarne ter uvajamo številne male izboljšave z namenom, da bo naša proizvodnja čim bolj trajnostna. Ob tem potrebujemo tudi podporo lokalne skupnosti in lokalnih oblasti, da nam omogočijo izvedbo določenih korakov, ki bodo zagotavljali trajnostni razvoj. Nenaslednje pa je naša vloga – kot enega večjih in najbolj naprednih proizvajalcev v gradbenem sektorju v Sloveniji – da ozaveščamo trg o pomenu trajnostne gradnje, izobražujemo izvajalce, pomagamo arhitektom... V ta namen smo pred dvema letoma zgradili nov demonstracijsko izobraževalni objekt – Knauf Insulation Experience Center – ki je že sam po sebi primer dobre prakse trajnostne gradnje, aktivnosti v njem pa na različne načine – prilagojeno ciljnim skupinam – promovirajo trajnostno gradnjo, načine njene implementacije ter njene prednosti.

Marko Lukić: Hiše so stičišče vseh tehnologij. So integrator trajnostne mobilnosti, pridobivanja sončne energije in bivanja. Ti elementi sami zase niso rentabilni – ko jih začnemo povezovati, pa so. Torej trajnostna hiša, sončna elektrarna, samooskrba in električni avtomobil – ko vse to povežemo, so učinki večji. Vse omenjeno razvijamo in peljemo v Lumarju v okviru našega koncepta Lumar Zero Emission Living. Z veseljem

pa opažam, da so mladi na tem področju bolj ozaveščeni.

Kako razumeta svojo vlogo kot vlogo direktorja, vodje? Katere vrednote vaju vodijo, kako jih udejanjata v polju svojega dela?

Daniilo Kolenc: Pri mojem delu me vodijo vrednote naše korporacije. Med njimi je vedno, v trenutnem času pa še posebej, na prvem mestu človečnost. Sicer pa sledim tudi drugim vrednotam – podjetnosti, predanosti in partnerstvu – praktično na vsakem koraku svojega delovanja.

Marko Lukić: Vloga vodje postaja izredno zahtevna. V Lumarju imamo izredno razpršeno strukturo ljudi, saj nismo klasična industrija. Večina dela se opravi šele na gradbišču, kjer so pogoji dela drugačni in manj predvidljivi. Smo spoj industrije in rokodelstva. Novodobni vodja mora predvsem motivirati sodelavce, dajati jasna navodila ter zgraditi in nenehno graditi pripadnost blagovni znamki. Iz vertikalno strukturiranih organizacij vse bolj prehajamo v organske oblike, kjer prava avtoriteta ne temelji na položaju, ampak si jo vsakič znova vzpostavlja znotraj tima. Tudi vodja je včasih v podrejenem položaju do sodelavcev, pod srajco vodje ne nosimo dresa supermena. Smo ranljivi in empatični.

Gazele letos obeležujejo 20 let delovanja. Dvajsetletnico sta zaznamovali tudi vajini podjetji, kaj menita, kakšna podjetja bodo zaznamovala prihodnjih 20 let?

Daniilo Kolenc: Naše podjetje je v svoji več kot 60-letni zgodovini dokazalo, da sledi trendom napredka in se ni praktično nikoli znašlo pred vprašanjem eksistence in obstoja. Verjame, da bo tako še naprej in da bomo uspešno krmarili tudi v naslednjih desetletjih. Na tem področju smo zelo konkretni, saj smo ravno pred kratkim pripravili tudi dolgoročni razvojni načrt – Masterplan, s posebnim poudarkom na razvojnih perspektivah, okolju in lokalni skupnosti. Osnovno dejavnost podjetja – ponudbo systemskih rešitev za energetska učinkovitost in rešitev za zeleno urbano infrastrukturo

– ocenjujemo kot dolgoročno perspektivno, na nas pa je, da to izpeljemo pametno in potencial izkoristimo. V bodočnosti bodo zmagovalci podjetja z visoko motiviranimi zaposlenimi, dobro organizacijo, napredno tehnologijo, trajnostno strategijo, visoko stopnjo družbene odgovornosti, racionalnim poslovanjem ter visoko stopnjo digitalizacije in avtomatizacije.

Marko Lukić: Želel bi se zahvaliti Dnevniku, da že 20 let vodi projekt Gazele – s tem ste veliko naredili za to, da je podjetništvo priznано kot nekaj pozitivnega. Pred 10, 15 leti podjetništvo ni imelo tako dobrega prizvoka kot danes. Podjetja prihodnosti bodo zelena, odgovorna in digitalna. A pozor – digitalna do te mere, kot je potrebno. Ohraniti moramo zdravo kmečko pamet in uporabljati vsa orodja, ki so nam na voljo. Danes namreč bolj kot kadar koli potrebujemo ljudi, ki mislijo s svojo glavo. *× Pri mojem delu me vodijo vrednote naše korporacije. Med njimi je vedno, v trenutnem času pa še posebej, na prvem mestu človečnost.*

Daniilo Kolenc

Prelomni trenutek je lahko tako kriza kot uspeh, verjetno pa je večji motivator kriza, ko se podjetje bori za preživetje.

Daniilo Kolenc

Trdno verjamem, da problemov ne smemo začeti reševati takrat, ko že zelo bolijo – takrat je že prepozno. Graditi je treba vsak dan.

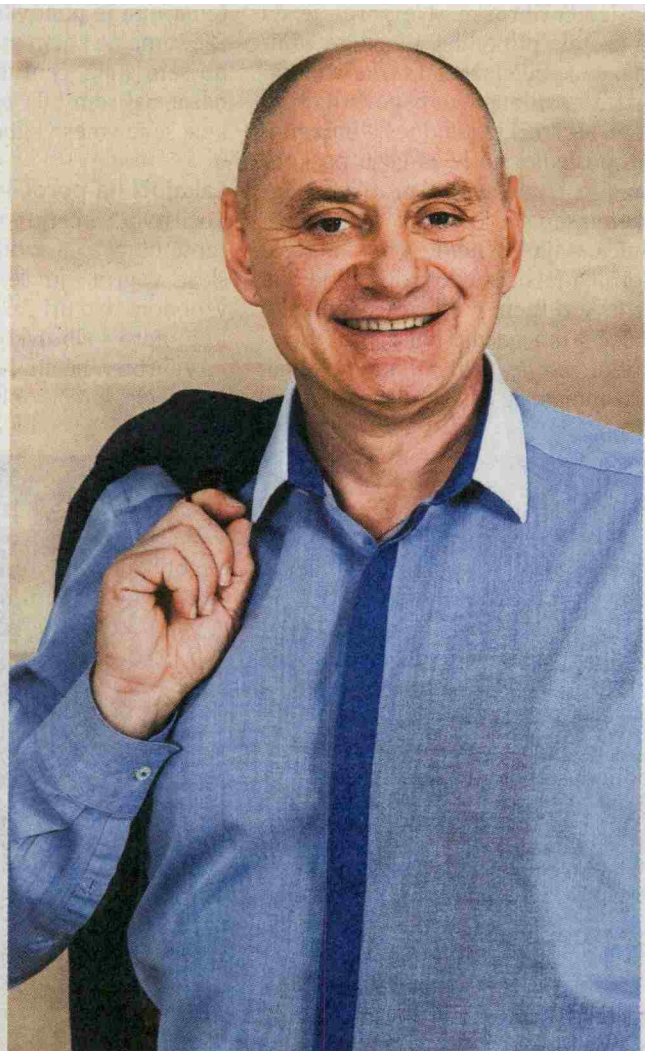
Marko Lukić

Tudi vodja je včasih v podrejenem položaju do sodelavcev, je ranljiv in empatičen. Pod srajco vodje pač ne nosimo dresa supermena.

Marko Lukić



Marko Lukić, Lumar 📷 Jana Petkovšek Štakul



Danilo Kolenc, Knauf Insulation 📷 Knauf Insulation