

Igor Kastelic
direktor REM d. o. o.,
Trebnje



Vztrajnosti in vizije za uspešen razvoj nam nikoli ni manjkalo

»Naša vlaganja v raziskave in razvoj se iz leta v leto povečujejo in lahko rečem, da nam ni žal niti enega vložnega evra. Sodelovanje v razvojnih projektih je prispevalo tudi k večji prepoznavnosti podjetja in utrjevanju položaja na trgu,« pravi Igor Kastelic, ki verjame, da se nam z inovativnostjo in vztrajnostjo, ki jo premoremo v slovenskem gospodarskem prostoru, ni potrebno bati za dobro prihodnost, saj so zgodbe, ki jih lahko spremljamo, zelo navdihujoče in nam dajo tudi dodaten zagon. Po njegovem pa so medsebojni odnosi ključ za dobro delovno okolje in so marsikdaj pomembnejši od finančnih.

Skoraj 20 let vodite podjetje REM. Kako bi opisali svojo rast v tem času? Kako ste se spremenili?

Pred slabimi dvajsetimi leti sem v REM prišel iz večjega živilskega podjetja, kjer sem bil vodja proizvodnje in razvoja. Diplomiral sem namreč na Biotehniški fakulteti na oddelku za živilstvo. Žal so bile takrat razmere na trgu prehranske industrije težke in nevzdržne, kar me je kot 36-letnega inženirja gnalo v spremembo. Nisem si sicer predstavljal, da bom živilsko branžo zamenjal za gradbeno oziroma kovinsko-predelovalno industrijo, še manj, da bi prevzel vodenje podjetja. V podjetju REM, katerega ustanovitelj je moj daljni sorodnik Jože Udovič, sem se zaposlil kot sedemnajsti redno zaposleni, šlo je torej za malo podjetje. Na začetku sem bil v velikih dvomih, da sem obul prevelike čevlje in ne bom kos vodenju podjetja. Danes bi se težko odločil za enako pot, ker bi verjetno ocenil, da je tveganje za neuspeh preveliko. Glede na podpisano pogodbo oziroma zastavljen cilj, da podjetje v letu 2003 prične s proizvodno modularnih enot oziroma objektov, je prišlo do razvoja podjetja, zaposlovali smo nove sodelavce – v enem letu celo 70, postavljali in urejali poslovne procese ter

vpeljali nov informacijski sistem. Moram priznati, da so bili to težki časi. Z malo razpoložljivimi sredstvi in malo kadra smo iz meseca v mesec organizirali in razvijali podjetje. Mogoče se vseh tveganj niti nismo dobro zavedali. Vendar nam vztrajnosti in vizije v uspešen razvoj ni nikoli manjkalo. Ves čas smo s sodelavci gradili medsebojno zaupanje ter verjeli v zastavljene cilje in tako je še danes.

Medsebojni odnosi so ključ za dobro delovno okolje in so marsikdaj pomembnejši od finančnih.

Verjamem, da sem se v 20-ih letih zelo spremenil. Še posebej zaradi prehojene poti od mikro do skoraj velikega podjetja. Predvsem ocenjujem, da sem danes pri svojih poslovnih odločitvah bolj previden, kar gre vzporedno z izkušnjami. Med sodelavci pa sem bolj povezovalc in spodbujevalec timskega dela, kar je temelj za nadaljnji razvoj podjetja.

Podjetje je razvojno in inovacijsko zelo aktivno. Vaši proizvodi in storitve so rezultat lastnega razvoja in povezovanja z domačimi in tujimi partnerji in raziskovalno sfero.

Kako voditi tovrstno sodelovanja, da so izkupički karseda največji?

Razvojna aktivnost podjetja je bila na začetku zaradi omejenih sredstev postavljena ob stran in ji nismo namenjali večje pozornosti. Verjel pa sem, da ima podjetje REM velike potenciale tudi na področju razvoja. Zato smo pred dobri šestimi leti vzpostavili službo razvoja v podjetju in pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS registrirali lastno raziskovalno skupino. Od takrat se naša vlaganja v raziskave in razvoj iz leta v leto povečujejo in lahko rečem, da nam ni žal niti enega vložnega evra. Preko razvojnih projektov smo vzpostavili nova sodelovanja in partnerstva z različnimi raziskovalnimi ustanovami, podjetji in drugimi inštitucijami znanja ter okrepili prepoznavnost na domačem in tujem trgu. In kar je še pomembneje, naši kupci nas vedno bolj prepoznavajo kot razvojno podjetje, ki je z novimi produkti in prebojnimi rešitvami na področju modularne gradnje ustvarjalec sprememb in ne samo sledilec na trgu. Razvoj in inovativnost sta področji, ki jima v podjetju namenjamo posebno pozornost. Smo razvojno podjetje, ki spodbuja inovacijsko kulturo kot način delovanja in razmišljanja vseh zaposlenih v podjetju.

Število zaposlenih v zadnjih treh letih se je pri vas dvignilo s 146 na 205, kar predstavlja 40-odstotno rast, ob tem se izboljšuje tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Kaj ponujate sodelavcem, da so se v tolikšni meri odločili za delo v vaši družbi?

Medsebojni odnosi so ključ za dobro delovno okolje in so marsikdaj pomembnejši od finančnih. Zato gradimo na prijaznem in spoštljivem odnosu med sodelavci, spodbujanju timskega dela in socialno varnem delovnem okolju. Verjamem, da s tem hkrati dvigujemo tudi poslovni učinek podjetju, kajti pozitivni medsebojni odnosi so pogoj za večjo zavzetost za delo, višjo produktivnost in manjšo nezadovoljstvo sodelavcev.

Anketa evropskega združenja gospodarskih zbornic Eurochambres (EES2022), izvedena med 52.000 podjetji iz 26 držav, je pokazala, da bo največji izziv v letu 2022 poleg cen energentov in surovin tudi pomanjkanje kadrov. Kaj najbolj cenite pri svojih sodelavcih? In kaj najbolj cenite pri dobrih vodilnih kadrih?

Na to lahko odgovorim s tremi vrednotami, ki smo si jih zastavili pri uresničevanju Trajnostne poslovne strategije REM 2020-2024 – spoštljivost, povezanost in

strokovnost. Verjamem, da če želimo uspeti na trgu, mora vsak posameznik v podjetju delovati spoštljivo, povezovalno in strokovno pri delu, ki ga upravlja.

Pri konceptu industrije 4.0 je na prvem mestu predvsem pozitivna miselnost in z njo povezana digitalna ozaveščenost.

Glavna dejavnost podjetja REM je proizvodnja zahtevnejših modularnih montažnih objektov. Kdo so vaši ciljni kupci in kaj napovedujete v tem sektorju za v bodoče?

Kljub naši izvozni naravnosti na ciljanih trgih ne nastopamo direktno do končnih kupcev in investorjev. Na tujih trgih sodelujemo z inženiring podjetji in njim podobnimi podjetji, ki skrbijo za končne kupce na svojem domačem tržišču. Naš idealni partner se je stalno pripravljen učiti in nadgrajevati svoje znanje o modularnih sistemih gradnje ter posledično z nami rasti in se razvijati. Glede na to, da je modularna gradnja časovno in stroškovno učinkovita, verjamemo, da je razcvet, ki ga doživlja po svetu, šele začetek rasti. Na to nakazujejo tudi signali s trga, kjer ob vedno večjem

O rdeči niti »Moč smo ljudje«:

Družina mi je sinonim za povezanost, zaupanje in spoštljivost. Enako nas tudi v podjetju s sodelavci vidim kot veliko družino, ki si zaupa, se medsebojno spoštuje in verjame v uspeh, kjer črpa moč za premagovanje številnih ovir in najde zagon za stalen razvoj podjetja. Zato lahko nadgradim citat ameriškega predsednika Franklina D. Roosevelta »Verjemi, da zmoreš in si že na pol poti do cilja.« v misel »Verjemi v ljudi in si že na pol poti do cilja.«

pomanjkanju kvalificirane delovne sile investitorji stremijo k boljšemu nadzoru kakovosti končnega izdelka, kar pa lahko s sistemom modularne gradnje, ki je do 95 % proizveden v nadzorovanem proizvodnem okolju, zagotovimo. Po opravljenih analizah trga v začetku epidemije covid-19 je ocena, da se bo v naslednjih letih rast z okoli 8-10 % na leto nadaljevala. Verjamemo, da bodo k tej rasti pripomogle tudi državne pobude, kot na primer LHC – Modular Buildings v Veliki Britaniji, ki je namenjena višanju deleža modularne gradnje v državi. Če pa pogledamo še z drugega vidika, je ključ za uspeh modularne gradnje v procesnem nadzoru. To se tudi kaže v trenutnih časih, ko so cene materiala visoke, količine pa so omejene. S procesnimi nadzori, ki jih omogoča modularna gradnja, lahko bolje izkoristimo dani material in s tem nadzorujemo tveganja na nabavnem trgu.

Kaj vključujejo vaši načrti za preusmeritev iz produktnega v storitveno usmerjen trženjski pristop? Je to nekaj, k čemur bi morala stremeti tudi druga podjetja pri nas?

Našo preusmeritev v storitveno trženjski pristop je zelo močno narekoval produkt sam. Pri učinkoviti modularni gradnji, kjer želimo povečati kakovost in zmanjšati čas izgradnje, je zelo pomembna faza načrtovanja projekta. V kolikor je projekt dobro zasnovan in prilagojen modularni gradnji, lahko to občutno pospeši njegovo realizacijo. Zaradi tega se vedno bolj





usmerjamo v celostno storitev, ki jo nudimo našim strankam. Začnemo že s svetovanjem pri arhitekturni zasnovi ter storitev zaključimo z montažo na terenu. Preusmeritev podjetja v storitveno trženjski pristop vidimo predvsem pri povečanju dodane vrednosti produktov. Verjamemo, da predvsem v med-organizacijskem (B2B) poslovnem okolju to doprinese k boljšemu položaju na trgu in dolgotrajnim partnerskim odnosom s kupci na eni ter dobavitelji na drugi strani.

Pot trajnostne transformacije je za podjetje nujna, ker predstavlja uspešno podlago, ki bo sledila zahtevam trajnostnega gradbeništva na svetovnem trgu.

Kaj konkretno za vas pomeni koncept industrije 4.0? Ali so pri tem bolj pomembna vlaganja ali miselnost ali kaj tretjega?

Industrija 4.0 prinaša drugačen način delovanja podjetja in hkrati spremembo v miselnosti zaposlenih, ki rezultira predvsem v optimizaciji proizvodnih procesov s ciljem po večji učinkovitosti. Temu cilju sledimo tudi v REM-u, saj smo v zadnjih treh letih namenili preko 8 mio EUR v nove tehnologije oziroma v avtomatizacijo in smo v fazi digitalizacije proizvodnega procesa. Menim pa, da je tukaj na prvem

mestu predvsem pozitivna miselnost in z njo povezana digitalna ozaveščenost. Prepričanje in odločnost vodstvenega kadra na področju udeležanja tehnoloških sprememb sta bistvenega pomena na poti do digitalne preobrazbe podjetja. Seveda pa ne sme ostati zgolj pri miselnosti, pomembna so vlaganja. Prej ko podjetje prepozna pomen vlaganj na področju industrije 4.0, bolj uspešno bo v prihodnosti.

TIGR4smart (Trajnostno in inovativno gradbeništvo za pametne stavbe), FlexModNZEB (Fleksibilni modularni skoraj ničenergijski objekt), MOSaIC (MODular Soundproof and Intelligent Comfort), WOOLF (Les in leseni izdelki v življenjski dobi), EQProofModul (Potresno odporna modularna enota) so le nekateri evropski projekti, v katerih sodelujete. Kaj so pomenili za razvoj podjetja?

Izmenjava najnovejših spoznanj in neposreden prenos znanja v prakso ter snovanje

novih idej, ki so se materializirale v novih ali bistveno izboljšanih proizvodih, so pospešile razvoj in rast podjetja ter pozitivno vplivale tudi na višjo dodano vrednost. Sodelovanje v razvojnih projektih je prispevalo tudi k večji prepoznavnosti podjetja in utrjevanju položaja na trgu. Seveda je pri razvojnih projektih za nas pomembna tudi finančna spodbuda, saj le-ta omogoča pospešitev razvojnih aktivnosti in hitrejši preboj na trg ter doseganje pomembne konkurenčne prednosti.

Hkrati smo z razvojnimi projekti postali tudi bolj zaželen delodajalec, predvsem pri višje izobraženem kadru.

Veliko pozornosti namenjate okoljskemu od-tisu vaših izdelkov. Se vam zdi, da se svet pospešeno usmerja v »zeleno« ali je to zgolj floskula?

Verjamem, da je naša pomembna skrb ozirom celo dolžnost, da delujemo trajnostno,

Zanimiva izkušnja iz poslovnega sveta:

Konec leta 2012, še v času svetovne gospodarske recesije, smo dobili povpraševanje za gradnjo namestitvenega kampa za 300 oseb na naftnih poljih v bližini Basre na jugu Iraka. Kontaktiral nas je investitor – podjetje Schwob iz ZDA. REM je bil takrat na začetku svoje poti pri zagotavljanju celotne ponudbe za kupce in to je bil največji in prvi projekt, kjer smo lahko izkusili vse korake razvoja projekta – od projektiranja, proizvodnje, logistike do končne montaže na terenu. To je bil v takratnih časih za nas velik zalogaj, prvič smo se preizkusili kot inženiring podjetje. Projekt je bil vreden 3 mio EUR ob takrat, v letu 2013, skupnih prihodkih v višini 14 mio EUR. Sprejeli smo dokaj veliko tveganje, poleg tega je velik izziv predstavljala zaščita pred valutnim tveganjem, saj smo pogodbo podpisali v ameriških dolarjih (USD), ter zavarovanje plačila z bančnim akreditivom, s čimer do tedaj nismo imeli izkušenj. Tudi transport na lokacijo je bil prvi tak izziv za nas: izkusili smo zastoje v luki razkladanja v Iraku, kjer je nekaj tovornih kontejnerjev čakalo na carinski postopek več tednov, kar je vplivalo na stroške stojnin ter potencialne motnje pri montaži. Da ne omenjam, da smo pred podpisom pogodbe potrebovali približno dva meseca usklajevanja z investitorjem tudi v nočnem času zaradi časovne razlike. Kupec je iskal ponudbe tudi pri drugih dobaviteljih in se na koncu odločal med tremi podjetji: italijanskim, turškim in slovenskim. Ko smo končno prišli do podpisa pogodbe, smo jih vprašali, zakaj so se odločili za nas in to kljub temu, da naše proizvodnje nikoli niso videli, obe konkurenčni podjetji pa so v fazi izbora dobavitelja obiskali. To se nam je zdelo nenavadno, saj bi pričakovali obisk, sploh pred podpisom pogodbe za projekt take vrednosti. Odgovorili so, da smo v celotnem procesu pogajanj in priprav pokazali promptno odzivnost na vsa njihova vprašanja, bili smo jim na razpolago ves čas priprav in predlagali smo zanje najbolj ustrezne rešitve ter jim nudili ustrezno podporo. S ponosom lahko povemo, da smo takrat projekt do konca izpeljali brez večjih težav, predvsem pa smo pridobili zelo veliko referenco za nagovarjanje kupcev v prihodnje.

kajti le na ta način bomo vzpostavili okolje, ki bo za nas vse vzdržno. Temu sledimo tudi v našem podjetju, ki povečuje vlaganja v inoviranje trajnostnih izdelkov in rešitev. V podjetju REM smo leta 2020 sprejeli trajnostno strategijo za obdobje 2020–2024 in jo aktivno izvajamo ter uresničujemo zadane naloge. Na osnovi opravljene analize življenjskega cikla (life cycle assessment – LCA) naše modularne enote smo izvedli okoljsko optimizacijo in pridobili okoljsko deklaracijo proizvoda (environmental product declaration – EPD), ki dokazuje trajnostno rabo naravnih virov. Pot trajnostne transformacije je za podjetje nujna, ker predstavlja uspešno podlago, ki bo sledila zahtevam trajnostnega gradbeništva na svetovnem trgu.

Kaj je vaš recept za pospeševanje inovativnosti? In obenem recept za skupno delo zaposlenih?

Ključno je spodbujanje inovacijske kulture v podjetju, saj omogoča zbiranje in razvoj idej v nove izdelke ali storitve, ti

pa ustvarjajo dodano vrednost. Inovacijska kultura mora postati način delovanja vseh v podjetju, ker inovativnost ni zgolj stvar ene skupine, ampak se dotika vseh zaposlenih. Zato morajo biti razvojne aktivnosti na vseh ravneh v podjetju nenehno usmerjene v generiranje inovacij, saj lahko le tako podjetje vzpostavi bistveno prednost pred konkurenco na trgu.

Razviti je treba strokoven in samozadosten trg dela, utrditi zaupanja vreden pravni sistem, implementirati sodelujoče, kakovostne in učinkovite javne storitve.

Vaša izgradnja novih poslovno-proizvodnih prostorov je bila prepoznana kot investicija, ki je strateškega pomena za razvoj Slovenije. S čim ste prepričali pristojne?

Investicijski program v proizvodnjo nove generacije fleksibilnih modularnih nizko energetskega objekta smo z izgradnjo

Podatki za leto 2021

Kosmati donos od poslovanja:

45.179.815 EUR

Dobiček pred obdavčitvijo:

4.571.704 EUR

Število zaposlenih: **206**

Dodana vrednost na zaposlenega:

59.480 EUR

novega poslovno-proizvodnega objekta v Industrijski coni Trebnje v letošnjem letu zaključili. Verjamem, da so na Ministrstvu RS za gospodarski razvoj in tehnologijo prepoznali glavni namen investicijskega projekta, ki je vzpostavitev kapacitet za implementacijo naše inovacijske aktivnosti na področju proizvodnje fleksibilnih, nizko energetske modularnih objektov. Poleg tega projekt vključuje nakup visoko tehnološke opreme, ki bo zagotavljala avtomatizacijo oziroma robotizacijo proizvodnih procesov in s tem boljšo digitalizacijo proizvodnje.

Hobi

V prvi vrsti je moj največji hobi šport, ki me spremlja že od otroštva in še danes mu namenjam veliko časa. Kot dijak in srednješolec sem treniral rokomet in košarko v ŠD Slovan iz Kodeljevega v Ljubljani. Kasneje v študentskih letih sem začel hoditi v hribe in plezati lažje slovenske stene, ki sem jih kasneje nadgrajeval z gorami po Evropi, Afriki, Andih, Himalaji, Kavkazu in drugje. Ko sva si z ženo Ano ustvarila družino, sem se navdušil nad smučanjem in svetovno gorništvu nadomestil s turnim smučanjem, v katerem uživam še danes. Z leti so prišle poškodbe, zato sem poleti košarko in tenis zamenjal za kolesarstvo. Poleg športa me zelo zanima narava. Že leta 1986 sem postal lovec Lovskega društva Dobrnič, katerega predsednik sem, in s tem nadaljeval družinsko tradicijo. Sem tudi čebelar in očetu pomagam pri oskrbi njegovega čebelnjaka. Ravno letos sem zaključil z izgradnjo pravega slovenskega čebelnjaka z 10 panji. Rad urejam cvetlični vrt in skrbim za sadovnjak s skoraj 100 sadnimi drevesi. Verjamem, da mi vsi ti hobiji zelo pomagajo pri premagovanju vsakodnevnega stresa in v njih lahko črpam energijo za dinamično delo v podjetju. Zato mi prosti čas izredno veliko pomeni za lastno sprostitev in druženje z družino oziroma prijatelji.



Z inovativnostjo in vztrajnostjo, ki ju premoremo v slovenskem gospodarskem prostoru, se nam ni treba bati za dobro prihodnost, saj so zgodbe, ki jih lahko spremljamo, zelo navdihujoče in nam dajo tudi dodaten zagon.

Kako si predstavljate razvoj države v naslednjih desetletjih? Kakšna bo Slovenija leta 2050 ali 2100?

Zelo težko vprašanje, na katerega je praktično nemogoče pametno odgovoriti. Vsi smo v zadnjem času deležni velikih sprememb, kot so pandemija koronavirusa, vojna v Ukrajini in podobno, kar je močno vplivalo na razvoj svetovnega gospodarstva. Taki krizi se praktično ni mogoče izogniti. Zato ne bom vedelževalec, ki napoveduje našo dolgoročno prihodnost. Kot gospodarstvenik pa v naslednjih desetletjih v Sloveniji pričakujem razvoj stabilnega gospodarskega okolja, kjer bomo podjetja lahko delovala pod



konkurenčni pogoji podobno kot v bolj razvitih evropskih državah. Poleg tega je potrebno razviti strokoven in samozadosten trg dela, utrditi zaupanja vreden pravni sistem, implementirati sodelujoče, kakovostne in učinkovite javne storitve.

Verjamem pa, da se nam z inovativnostjo in vztrajnostjo, ki jo premoremo v slovenskem gospodarskem prostoru, ni potrebno bati za dobro prihodnost, saj so zgodbe, ki jih lahko spremljamo, zelo navdihujoče in nam dajo tudi dodaten zagon. ■

OBRAZLOŽITEV:

Igor Kastelic je od leta 2003 direktor danes več kot 200-članskega kolektiva iz Trebnjega.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja zahtevnejših modularnih montažnih objektov na področju Evrope in širše. Specializirani so za projektiranje, izdelavo in montažo zahtevnejših modularnih montažnih objektov in inženiringa. Pretežni del prihodkov (70 %) realizirajo s prodajo različnih tipov bivalnih kontejnerjev ter modularnih montažnih enot oziroma objektov na tujem trgu. Največja izvozna trga sta Nemčija in Avstrija, aktivno so usmerjeni tudi na trga Velike Britanije ter Skandinavije. Načrtujejo preusmeritev iz produktnega v storitveno usmerjen trženjski pristop, podprt z digitalizacijo vseh procesov. So narekovalci trendov v svoji tržni niši zaradi uspešnega razvoja energetske učinkovitosti objektov, požarne in potresne varnosti, zvočnega udobja in okoljskega odtisa.

Čisti prihodki v podjetju v zadnjih treh letih rastejo povprečno po stopnji 3,5 %, ustvarjena dodana vrednost pa se je v tem času povečala za 14 % letno. Glavni namen investicij je zagotoviti dolgoročni razvoj podjetja in z vpeljavo najnovjših tehnologij v proizvodnjo modularnih enot slediti trendom industrije 4.0. Z neprestanimi vlaganji v raziskave in razvoj želijo zagotoviti dolgoletno konkurenčno pozicijo v svetovnem

merilu. Investicija izgradnje novih poslovno-proizvodnih prostorov je bila prepoznana kot investicija, ki je strateškega pomena za razvoj Slovenije. Podjetju REM pa je bila s strani Vlade RS, kot prvemu domačemu podjetju, dodeljena subvencija v višini 2,6 mio EUR. Vrednost, ki je namenjena implementaciji visoko tehnološke proizvodne opreme oz. avtomatizaciji proizvodnega procesa, pa znaša 7,6 mio EUR.

Podjetje je razvojno in inovacijsko zelo aktivno. Proizvodi in storitve podjetja so rezultat lastnega razvoja, kakor tudi intenzivnega povezovanja z domačimi in tujimi partnerji ter raziskovalno sfero. V zadnjih letih se osredotočajo predvsem na razvoj novih rešitev na področju energetske učinkovitosti, zvočne izolativnosti, požarne varnosti in statične zasnove objektov. Razvili so orodje za analizo ogljičnega odtisa modularnih enot, ki je osnova za pridobivanje okoljskih certifikatov, ki bodo pri javnih objektih kmalu obvezni. Podjetje se zaveda tudi svoje družbene odgovornosti, saj podpira številne aktivnosti, ki omogočajo višjo kakovost življenja in razvoj lokalnih iniciativ – od športnih in kulturnih do izobraževalnih.

Razvojni program podjetja predvideva v prihodnje še intenzivnejša vlaganja v razvoj novih oblik montažnih enot s poudarkom na specializaciji izdelave zahtevnih projektov, tako imenovanih visoko tehnoloških modularnih montažnih objektov.