

Radko Luzar
direktor L-TEK d.o.o., Šentjernej



»Dober vodja mora v prvi vrsti imeti osnovne človeške vrline in vrednote«

Odnosi se gradijo od vrha navzdol, zato je za stanje v podjetju vselej odgovorno vodstvo, je prepričan Radko Luzar, ki odkrito prizna, da nikakor ne zna voditi »s trdo roko«. Zakaj? »Razlog verjetno tiči v življenjskih izkušnjah na podjetniški poti, ko sem prehodil korake od zavoda za zaposlovanje do delodajalca, zato se lažje postavim v kožo vsakega in razumem zaposlene, še posebej, ko rabijo pomoč.« V politiko – bil je namreč župan Občine Šentjernej – pa se ne bo več vračal, saj meni, da lahko za dobrobit družbe več stori v gospodarstvu.

Nina Šprohar, foto: Barbara Reya

Komisija za Nagrade Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) je svojo odločitev, da Nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke podeli Radku Luzarju, L-TEK d. o. o., Šentjernej, utemeljila z naslednjo obrazložitvijo:

Podjetje v družinski lasti je leta 1994 v Šentjerneju ustanovil Radko Luzar. Po zaključenem študiju na Fakulteti za elektrotehniko je bil dve leti zaposlen na Inštitutu Jožef Štefan, kjer je aktivno deloval na razvojnih projektih, s poudarkom na uporabi v industriji. V podjetju Iskra Upori je leta 1984 prevzel mesto vodje razvoja v podjetju, leta 1994 pa je začel samostojno podjetniško pot, iz katere je zrasel današnji L-TEK.

Skrozi leta se je podjetje razvilo v ponudnika celovitih EMS rešitev, usmerjenega v raziskave in razvoj - od ideje do produkta, od svetovanja do zagotavljanja kakovostne serijske proizvodnje ter izdelave kompleksnih visokotehnoloških proizvodov majhnih in velikih serij. Prednost podjetja predstavlja zmožnost razvoja optimiziranih rešitev po meri vsakega naročnika in hitra odzivnost.

L-TEK po zaslugi tehnoloških inovacij že od vsega začetka uživa ugled specializiranega podjetja, usmerjenega v raziskave, razvoj in proizvodnjo elektronskih modulov, elektromehanskih komponent in programskih rešitev za raznovrstne panoge. Glavni razlogi za rast prometa in dobička se odražajo v multiplikacijskih učinkih vlaganj zadnjih let na področju razvoja izdelkov in storitev, digitalizaciji in optimizaciji poslovanja poslovnih in proizvodnih procesov, vlaganj

v promocijske in marketinške aktivnosti in kontinuiranih vlaganj v posodobitev proizvodnih kapacitet.

Razvojno raziskovalna skupina družbe L-TEK d.o.o. skupaj z razvojnimi partnerji deluje na segmentu rešitev interneta stvari, medicinskih pripomočkov in razvoju tehnoloških postopkov za lastne potrebe. Ekipo podjetja L-TEK sestavljajo motivirani in usposobljeni inženirji, specialisti za programsko opremo, elektroniko in elektromehaniko, ki za stranke vedno poiščejo najučinkovitejše in najzmogljivejše rešitve. Dobro klimo v podjetju vsa leta gradijo na odprti in ažurni komunikaciji z zaposlenimi.

Med izvoznimi trgi prednjačijo zahodnoevropski EU trgi ter Švica in Velika Britanija, med novo osvojenimi trgi v zadnjih treh letih pa belgijski in nizozemski.

Čisti prihodki v podjetju v zadnjih treh letih rastejo povprečno po stopnji 22 %, ustvarjena dodana vrednost pa se je v tem času povečala za 26 % letno.

Družba konstantno raste in ustvarja nova delovna mesta. V zadnjih treh letih se je število zaposlenih povečalo za 26 %.

Podatki o poslovanju za leto 2022

Skupni prihodki: 23.338.028 €

Dobiček pred obdavčitvijo: 2.010.911 €

Število zaposlenih: 103

Dodana vrednost na zaposlenega: 71.613 €



Dve leti ste bili zaposleni na Inštitutu Jožef Stefan (IJS), nato pa ste iz znanstvene sfere prešli v podjetniško. Zakaj ste se za to odločili, kakšni so bili izzivi?

Na IJS sem začel delati takoj po opravljeni diplomii, v okviru projekta »2000 mladih raziskovalcev«. Moj takratni delodajalec, Iskra Upori, mi je omogočil izobraževanje na projektu avtomatizacije tehnološkega procesa. To obdobje je bilo zame zelo pomembno, delal sem v multidisciplinarni ekipi strokovnjakov s ciljem prenosa znanja iz raziskovalne sfere v industrijo. Žal pa je bila Iskra Upori eno od prvih podjetij, ki je šlo v začetku devetdesetih let v stečaj in tako sem pristal na zavodu za zaposlovanje. V tistem času na Dolenjskem praktično ni bilo možnosti zaposlitve, zato je bila odločitev, da grem na podjetniško pot, edina možnost, da sem lahko preživljal mlado družino in dokončal gradnjo hiše. Ta pot ni bila lahka, zahtevala je veliko energije in časa. A bil sem prisiljen vztrajati na njej in rezultati so se začeli počasi kazati. Tudi izzivov ni manjkalo – poslovali smo s tujino, pri čemer smo se soočali z zapletenimi postopki pri uvozu in izvozu, težavnim dostopom do finančnih sredstev, pomanjkanjem znanja na ekonomskem in računovodskem

področju, napačnimi odločitvami ... In še bi lahko našteval. Pri reševanju izzivov sem pridobil veliko izkušenj, ki so bile za rast podjetja ključne. Vsa leta smo ves dobiček investirali nazaj v podjetje in zato smo organsko rasli na trdnih temeljih.

Kje se po vašem mnenju dodatne priložnosti za sodelovanje in povezovanje gospodarstva in raziskovalne sfere?

Prenos znanja mora po mojem mnenju potekati dvosmerno med institucijami znanja in industrijo, a je žal tega prenosa premalo. Tu vidim veliko neizkoriščenih možnosti, recimo občasno delo asistentov in profesorjev v industriji, na podoben način, kot poteka študentska praksa. Ključnega pomena je, kako pretopiti vedo, ki obstaja na institucijah, v znanje, ki ga potrebuje industrija. Premalo je skupnih projektov in sodelovanja. Krivdo za to vidim na obeh straneh, po eni strani je težava pomanjkanje primernih kadrov, projektov ali časa v industriji, po drugi strani pa izobraževalne ustanove nimajo velike želje ali potreb po tovrstnem sodelovanju, ker so industrijski projekti premalo znanstveni, manj zanimivi in trajajo predolgo.

Prenos znanja mora po mojem mnenju potekati dvosmerno med institucijami znanja in industrijo, a je žal tega prenosa premalo.

Prenos znanja mora po mojem mnenju potekati dvosmerno med institucijami znanja in industrijo, a je žal tega prenosa premalo.

Kako bi lahko po vašem mnenju to spremenili?

Delno se način dela že spreminja, saj morajo znanstveniki, ko se prijavijo na javni razpis, dobiti partnerje, torej zunanja podjetja, kar je dobro. Tudi sami smo sodelovali na nekaj tovrstnih razpisih, a kar nekaj skupnih projektov ni videlo tržišča, je pa bilo sodelovanje dobro, drug drugemu smo odprli vrata. Menim, da bi morala država »pritisniti« tako na znanstvene ustanove kot na podjetja. Diplomanti z univerz na začetku svoje poklicne poti niso dovolj kompetentni

za delo v industriji, imajo pa več drugih znanj, ki jih je treba nadgraditi. A gre za tek na dolge proge, raziskovalcem včasih industrija ne predstavlja dovolj velikega izziva. Na inštitutu projekt postaviš na polico, v industriji pa ga je nato treba še prodati. To, da se izdelek pojavi na trgu, prinese še večje zadovoljstvo.

Bili ste tudi župan Šentjerneja. Kakšna je razlika med vodenjem podjetja in Občine?

Razlika je ogromna. Najprej me je presenetilo dejstvo, da na račun vsak teden avtomatično pridejo sredstva, ne da bi bilo treba zanje kaj storiti. V gospodarstvu je drugače, vsak evro je treba zaslužiti, zato je posledično tudi odnos do denarja tam drugačen, trošimo zelo premišljeno. Ko gre za skupno, so kriteriji za nekatere drugačni kot ko gre za »moje«. Poleg tega vodenje in odločanje v javnem sektorju poteka po velikokrat nelogičnih poteh, dostikrat si prisiljen delovati v nasprotju z lastnimi vrednotami, to pa je najtežje. Za vodenje v javnem sektorju je najpomembnejše sklepanje raznih kompromisov, da obdržiš svoj položaj in to ne glede, ali so odločitve dobre ali slabe za širšo skupnost.

Glede na povedano očitno ni pričakovati, da se boste še kdaj vrnili v politiko ...

Ne. Moj takratni vstop v politiko je bil povezan z odločitvijo, da mora v podjetju priti do zamenjav na vrhu, da ne bom večno direktor. Zato sem želel vrniti nekaj družbi, ki mi je omogočila veliko dobrih stvari. Prepričali so me, da kandidiram za župana, kar so ljudje lepo sprejeli, speljali smo številne projekte. A sledilo je politično nagajanje, ker nisem bil v nobeni stranki, in vsak je želel od mene nekaj dobiti. A sem si rekel: »Nikoli nisem kot direktor podjetja dal evra podkupnine nikomur, pa tudi zdaj ne bom.« Nisem mogel razumeti, da se je vsem zdelo to nekaj samoumevnega, saj se nikakor ni skladalo z mojimi vrednotami. Občutek sem imel, da neučinkovito zapravljam svojo energijo. Ker tudi zgodba z novim direktorjem ni bila takšna, kot sem pričakoval, sem se vrnil na svoje prejšnje delovno mesto.

O odličnosti

Naše podjetje deluje na mednarodnem trgu, kjer se srečujemo z zahtevno konkurenco. Če tu nisi odličen, te praktično ni. V podjetju je podobno kot v vrhunskem športu, na olimpijskih igrah ne moreš zmagati s povprečno ekipo. Svojim sodelavcem velikokrat povem, da so za podjetje pomembne tri stvari: kakovost, kakovost in še enkrat kakovost. Da se doseže odličnost, se mora istočasno uskladiti veliko stvari. V prvi vrsti je treba zgraditi ekipo odličnih sodelavcev in stalno izboljševati stvari do najmanjših detajlov, z upoštevanjem vrednot, okolja in družbene odgovornosti. Za nas predstavlja odličnost to, da nas pomembne stranke same poiščejo, ko želijo delati z nami in nas vključijo v nove projekte. Odličnost je naš najboljši marketing in res smo počaščeni, da smo v družbi odličnih slovenskih nagrajencev.

Kako pomemben pa je pri prvem in drugem delu stik z ljudmi, komunikacija? Kaj po vašem mnenju odlične vodje razlikuje od dobrih?

Medsebojna komunikacija je osnova za izgradnjo dobrih odnosov. Če v podjetju ni dobrih odnosov, je v takem okolju težko delati in ni željenih rezultatov. Odnosi se gradijo od vrha navzdol, zato je vodstvo odgovorno za stanje v podjetju. Dober vodja mora v prvi vrsti imeti osnovne človeške vrline in vrednote. V podjetju se trudimo, da izberemo pravo osebo in jo s pomočjo izobraževanja zgradimo v vodjo. Pomembno je, da vodja delegira in ne ukazuje, da spoštuje zaposlene in je pošten ter pravičen do njih, hkrati pa mora biti tudi strokoven.

Poštenost je zame ena najpomembnejših vrednot. Kot lastnik menim, da nimam moralne pravice dobička trošiti za svoje hobije in tudi delavci niso dolžni delati za moj luksuz.

Podatki o rasti števila zaposlenih ter rast dodane vrednosti na zaposlenega so finančni pokazatelji spodbudnega delovnega okolja za zaposlene. Kako pa z mehкими metodami uspevate ustvarjati dobro klimo v podjetju? V podjetju že od samega začetka prakticiramo mehki način vodenja, tak sem tudi sam in tak način vodenja mi ustreza, ne znam voditi s trdo roko. Razlog verjetno tiči v življenjskih izkušnjah na podjetniški poti, ko sem prehodil korake od zavoda za zaposlovanje do delodajalca, zato se lažje

postavim v kožo vsakega in razumem zaposlene, še posebej ko rabijo pomoč. Moje dolgoletne izkušnje kažejo, da se vse, kar daš zaposlenim, podjetju in tebi osebno povrne z večkratnikom. Dobro se vrača z dobrim. Zato so dobri medsebojni odnosi ena od naših vrednot, ki jo skrbno negujemo in ji posvečamo veliko pozornosti. S tem ustvarjamo primerno okolje za kreativno delo, pa tudi kadre lažje pridobivamo, kar se pozna tudi finančno. Če izpostavim zadnji primer: ko sem sodelavcem povedal za odločitev, da bomo šli v največjo investicijo do zdaj, je podjetje drugi dan zaživelo. Zaposlenim sem obljubil, da podjetja ne bom prodal, niti ga ne bomo preselili v države s cenejšo delovno silo, da mora ostati v slovenskih rokah. Ko zaposleni vidijo, da imam resne namene in dolgoročne načrte,

da se investira, vlaga v razvoj, da podjetje raste, mi zaupajo in verjamejo. Po drugi strani pa tudi jaz verjamem in zaupam ekipi. Poštenost je zame ena od najpomembnejših vrednot. Kot lastnik menim, da nimam moralne pravice dobička trošiti za svoje hobije in tudi delavci niso dolžni delati za moj luksuz.

Zelo skrbno torej vodite podjetje, tudi ko gre za vlaganja v razvoj, zaposlene. Ali dobiček ves čas vlagate v podjetje?

To počnemo že od vsega začetka, saj nam to omogoča, da vseskozi organsko rastemo. Moje razmišljanje v prisposodbi: dobička iz podjetja ne smeš vzeti, preden je to staro vsaj 18 let, saj je podjetje kot otrok, ki si ga dolžan hraniti do polnoletnosti. Mladoletna oseba ne more delati zate. Profit pa je hrana, ki je potrebna za rast »podjetniškega otroka«.

Konkurenca v vaši panogi je velika. Kako se od nje razlikujete, kaj lahko več ponudite, kje ste boljši?

Res je, da je konkurenca v naši branži velika, a to pomeni, da je branža perspektivna. Hkrati je konkurenca dobra stvar, saj nas prisili, da delamo bolje in hitreje. Naša prednost je v strokovnosti, fleksibilnosti, tehnološki opremljenosti in dolgoročnih partnerskih odnosih. Uspeli smo najti nišo, kjer poleg osnovne dejavnosti



proizvodnje elektronike svojim strankam nudimo tudi razvojne storitve. To je zanje prednost, ki omogoča hitrejši prenos izdelka iz razvoja v proizvodnjo, hitreje se rešijo tehnološki detajli, nudimo jim pomoč pri testnih napravah, priložnost za pridobitev certifikatov, pomoč pri izboru elektronskih komponent in ostalo. Strankam pomagamo na tistih področjih, kjer smo dobri, delimo svoje znanje in izkušnje. Tako gradimo dobre odnose, ki nam odpirajo poti do novih poslov.

Podjetje L-TEK je izrazito razvojno naravnano, pokrivata pa zelo širok spekter elektronike. Na kakšen način sploh uspevate odzivno in učinkovito odreagirati na tako različne potrebe?

Imamo registrirano razvojno skupino, ki je specializirana za aplikativni razvoj elektronike za potrebe, ki se pojavijo na tržišču. Naš koncept razvoja temelji na univerzalnih programskih (SW) in strojnih (HW) gradnikih, ki so osnova vsakega projekta. S konceptom razvoja gradnikov obvladujemo širši spekter rešitev, smo fleksibilnejši in hitrejši ter posledično cenejši. Če nimamo razvitih ključnih gradnikov oziroma koncepta rešitve, se projekta praktično ne lotimo. Koncept gradnikov se nam sicer v praksi dobro obnese, na ta način uporabimo večletne izkušnje ter rezultate celotne razvojne ekipe in tako obvladamo različna področja od industrije do medicine, odvisno

od naročnika. Z velikim naborom gradnikov podpiramo različne tipe komunikacij, tako brezžične kot klasične, podprte imamo različne protokole, senzorske in ostale čipe, več tipov mikrokontrolerjev, baterijska napajanja in še bi lahko našteval. Ko dobimo nov projekt, vanj vključimo že obstoječe gradnike, po potrebi razvijemo še nove in tako lahko učinkovito odreagiramo na različne potrebe.

Leta 2021 ste v podjetju zabeležili več kot 20-odstotno rast prihodkov. Kako zadovoljni pa ste z minulim letom? Kakšni so vaši načrti za letošnje leto, kateri so glavni cilji? Čas pandemije je za naše podjetje predstavljal zelo uspešno obdobje, ni nam bilo treba zapirati vrat, svojim strankam smo zagotavljali redne dobave in tako nismo prekinili dobavne verige, vse to je bil tudi razlog za povečanje naročil. Poleg tega smo v tem obdobju zgradili nove poslovne prostore, odprli vrsto novih delovnih mest, uspešno smo obvladovali rast. Za vse te velike korake so bili zaslužni naši kupci in parterji, predvsem pa ekipno delo vseh sodelavcev. Res sem ponosen na dosežene rezultate in uspehe. Podobna zgodba se je nadaljevala tudi v letu 2022, dosegli smo rast prometa za 70 odstotkov (tudi zaradi visokih cen elektronskih komponent), a za to je bilo potrebno veliko napora. Letošnje leto bo leto stabilizacije s poudarkom na kakovosti in odličnosti ter prenosu novih

izdelkov iz razvoja v serijsko proizvodnjo. Pripravili se bomo na morebitno novo krizo, zagotovili večjo odpornost in finančno trdnost. Za letošnje leto so napovedi dobre, a se zavedamo rizika zaradi napovedane svetovne gospodarske krize, ki lahko naše cilje obrne na glavo.

Imamo registrirano razvojno skupino, ki je specializirana za aplikativni razvoj elektronike za potrebe, ki se pojavijo na tržišču.

Lani ste se torej preselili v nove prostore, petkrat večje kot prej. Kaj vse je prinesla širitve, kakšne spremembe so v podjetju?

Novi proizvodni prostori in sodobna tehnološka oprema so nam omogočili rast in večje število novih delovnih mest, zato upamo, da se bo ta trend nadaljeval tudi letos. Trenutno imamo polovico prostorov še nezasedenih, namenjeni so nadaljnji širitvi v prihodnosti. Po selitvi v nove prostore se je podjetje skorajda prerodilo, prišla je nova energija in lepo je opazovati zadovoljne obraze mladih sodelavcev.

V čem so po vašem mnenju in izkušnjah prednosti in pasti družinskega podjetja?

Do prednosti in slabosti družinskih podjetij se je težko opredeliti, ker je to odvisno od primera do primera, od ljudi, dejavnosti ... Vplivov je več, a sam kot prednosti vidim predvsem hitrost odločanja, zagnanost družine, dobre odnose na delovnem mestu ... Na zaposlenega se gleda kot na člana družine, za katerega je potrebno poskrbeti, da se dobro počuti, razmišlja. Usmerjenost je dolgoročna, dobiček se vlaga v podjetje, kar prispeva k rasti. Slabost pri družinskem podjetju, še posebej če je v posel vpetih več članov družine, pa je v prvi vrsti prenos lastništva na naslednjo generacijo, ko o vsem odloča le ena oseba. Včasih vodenje predstavlja preveliko breme, predvsem ko ga prevzame mlajša generacija s premalo izkušnjami. Težave lahko nastanejo tudi pri usklajevanju vseh interesov poslovnega in zasebnega življenja, pri prehodu iz obrtniškega v podjetniško razmišljanje ter zaradi konservativnosti pri investicijah in vpeljavah novitet. ■



Radko Luzar osebno

Elektronika je njegovo delo, hobi in poslanstvo, zato je ne more »pustiti v službi«. Posveča ji glavnino svojega časa. Že od malih nog je povezoval rekreacijo z delom. Zato tudi zdaj najbolj uživa pri delu v svojem vinogradu, ljub koticček pa mu je tudi njegova zidanica.



Prepričani smo bili, da so bili vsi uspešni, prodorni podjetniki odličnjaki. Radku Luzar takšno razmišljanje ovrže: »V vsem šolskem in študentskem obdobju sem bil vedno na repu kar se tiče ocen, vedno med oceno 2 in 3. Zato ne morem povedati anekdote o petkah, povem pa jo lahko o šestih. V drugem letniku fakultete za elektrotehniko sem imel same šestice, še sam ne vem, kako je bilo to možno. Ko sem šel ob koncu letnika testirati indeks v študentsko pisarno, je starejša gospa, vodja pisarne, pogledala moj indeks in me z začudenjem vprašala, kakšen študent sem s tako slabimi ocenami. Moj odgovor pa je bil: »Gospa, indeks gledate narobe, če ga obrnete, bodo ocene super.« Pristrčno se je nasmejala in vsakič, ko sva se zatem srečala, me je prepoznala in vprašala, kako sem in ali imam šestice ali devetke.«

Elektronika ga je prevzela tako močno, da ji posveča večji del svojega časa. »Po duši sem razvojnik, zato drugih hobijev

razen elektronike praktično nimam. Moje življenje je ves čas posvečeno tej začarani elektroniki. Svoj hobi jemljem kot posel in kot poslanstvo, v katerem uživam in se



Mlad, zagnan inženir v podjetju Iskra Upori

O odličnosti

Odličnost je zame: Postaviti trdne temelje, na katerih lahko gradiš, in ekipo motiviranih, zagnanih ljudi, zob kateri se vseskozi izboljšuješ. Odličnost dosežemo takrat, ko se nam stvari poklopijo in so v ravnovesju, to je trenutek, ko vse postane logično in enostavno.

Odličen življenjski moto: Človek mora biti v ravnovesju na vseh področjih svojega delovanja, da se počuti dobro. Leta so mi prinesla tudi to, da svojega prostega časa ne zapravljam za družbo ljudi, ki me navdajajo s pesimizmom in črpajo mojo energijo. Rad sem med pozitivno naravnanimi ljudmi.

Odlična šola za življenje: Da težave takrat, ko se pojavijo, tudi rešuješ.

Odličen kraj za kakovostno bivanje: Nedvomno Slovenija, domači kraj.

Odlična sprostitiv: Delo v vinogradu, ki je hkrati tudi najboljša rekreacija.

Odlični dopust: Morje in mir.

Odlična tekma: Atletika na olimpijskih igrah v Londonu.

Odlična knjiga, ki sem jo prebral v zadnjem letu: Berem veliko strokovne literature, zato za leposlovje nimam časa.

Odličen koncert/gledališka predstava: Rolling Stones v Zagrebu in Gradcu.

Odlični film: Let nad kukavičjim gnezdrom.

Odlična glasbena skupina: Rolling Stones;

Odlični jed: Domače suhe mesnine in pečen jagenček.

veselim novih izzivov,« je zatrdil. Pa vendar smo v pogovoru ugotovili, da ima še druge hobije in mu veliko pomeni tudi družina: »Kar imam prostega časa, ga namenim svoji družini ter kmetovanju. Imam namreč manjši vinograd.« Aktiven je tudi v domačem gasilskem in nogometnem društvu, nekaj časa pa ostane še za športno rekreacijo. Podjetje L-TEK je podpornik Atletske zveze Slovenije, lastnik podjetja pa je tudi član Rotary kluba. ■