

**Aleš Dolenc**  
M Sora



**... do pravih sprememb.**

**Pomembno je, da si sposoben  
dokončati začetno delo**

Izobrazba je temeljni kamen  
za uspeh v poslu, vendar pa v  
hitro spreminjajočem se svetu  
potrebujemo predvsem širino,  
radovednost in vztrajnost.

***M Sora je večkratni prejemnik regionalnih priznanj GZS za inovacije in prejemnik nacionalnega zlatega priznanja GZS za inovacije v 2016, sedaj ste nagrado GZS prejeli tudi vi kot direktor. Družbo vodite od leta 2004. Na kaj ste pri M Sori najbolj ponosni?***

Na to, da smo ves čas delali trdo, pametno in pošteno ter tako omogočili, da smo imeli vsa leta pozitiven rezultat. Tudi krizo, ki nas je precej prizadela z odpisi terjatev in izgubo kupcev, smo s skupnim delom in odrekanjem uspeli prebroditi. Poleg tega nam je rasel promet in število zaposlenih, zgradili smo novo proizvodno halo in jo tehnološko na novo opremili, medtem pa tudi že razširili. Zgradili smo tudi nove skladiščno prodajne prostore za enoto Norica, bistveno povečali obseg poslovanja, iz majhnega ponudnika zrasli v številko ena v Sloveniji in odprli štiri podjetja zunaj naše države. Konsolidirali smo poslovanje lokalnih prodajal in sklenili trdno in dobro franšizno pogodbo s Sparom. Ostali smo v večinskem delavskem in združenem lastništvu, brez koncentracije premoženja, vrednost delnice je lepo narasla, v dobrih letih izplačujemo tudi dividende. Nismo pa pozabili na naše združnike. Mnogo zadrug je med tem časom propadlo, naša je rasla, vsa plačila so bila vedno izplačana na rok.

***Poleg Kmetijsko gozdarske zadruge (KGZ) M Sora ima podjetje še 116 lastnikov, fizičnih oseb, med katerimi so zaposleni in združniki. Večinoma se med seboj dobro poznate, nekateri ste celo skupaj odraščali. Je takšna oblika lastništva prednost?***

Nekateri se res poznamo že od otroštva, drugi ne. Nočem poveličevati nobenega modela lastništva, argumentirano z lastnim primerom pa trdim, da je tudi model popolnega delavskega solastništva lahko uspešen. Kot vsako lastništvo ima prednosti, pa tudi določene slabosti. Pripadnost zaposlenih lastnikov je gotovo največja prednost, čeprav se tega dejstva premalo zavedamo. Zlasti na državni ravni premalo storimo za večjo promocijo notranjega lastništva. Dovolj visokih davčnih spodbud ni, poleg tega so delavci z nižjimi dohodki, če so minimalni lastniki podjetja, kaznovani pri subvencijah za otroke in šolanje. Sindikati sicer podpirajo delavsko solastništvo, a le, če bi bilo to kar podarjeno. Ko pa je treba vlagati svoje prihranke, ni več zanimivo.

***Katera oblika izobraževanja se vam zdi pomembnejša, formalna ali neformalna?***

Formalna in neformalna izobrazba sta pomembni, a je mogoče še bolj pomembno to, da si kot oseba sposoben dokončati začeto delo. Vsekakor se moraš izobraževati tudi izven šole, biti moraš radoveden, stvari te morajo zanimati. Po svetu je treba hoditi z odprtimi očmi, opazovati, kaj delajo drugi, kako razmišljajo. Pa seveda je treba kaj prebrati, tako strokovnega kot leposlovnega. Vse to da človeku širino, ki jo potrebuje v hitro spreminjajočem se svetu. Šola sama po sebi ti ne da zagotovila za uspeh v službi, je pa res, da je z njo začetek lahko bistveno lažji oziroma da se ti ni treba začeti

vzpenjati z dna. Tudi v našem podjetju imamo veliko zelo sposobnih in cenjenih sodelavcev, ki jim šola ni najbolj dišala, toda bili so delavni, radovedni, posel jih je zanimal in so na svojem področju postali odlični.

***V M Sori imate močno razvojno-raziskovalno skupino. Razvijate in inovirate sami in v sodelovanju s strateškimi partnerji in institucijami znanja. Kakšen pristop do inoviranja, ki vas razlikuje od drugih, ste uvedli in kakšne so njegove prednosti?***

Predvsem smo verjeli, da lahko v hudi konkurenci uspemo, če smo drugačni. Če pa hočeš biti drugačen in boljši, moraš iskati načine, kako to doseči. Lahko s produkti, z boljšo organizacijo, boljšimi procesi, boljšim servisom ... Nekaj izkušenj in malo znanja sem prinesel iz prejšnje službe, proces inoviranja v M Sori pa se je razvijal postopoma. Najprej znotraj rednega razvoja, nato smo ustanovili Razvojno raziskovalno skupino, kar je dalo še nadaljnji pospešek. Glede na pridobljena razvojna sredstva smo tej skupini priključevali vse več sodelavcev.

***Znanje pa ste iskali tudi zunaj podjetja.***

Res je, znotraj ga ni vedno dovolj. Vse skupaj se nam ne zdi nič posebno revolucionarnega. Gre za postopno in načrtno delo. Moraš pa seveda globoko verjeti, da si lahko le z uspešnim razvojem boljši, da so za napredek potrebne spremembe. Razliko v primerjavi s tekmeči težko narediš le z več dela in zmanjšanjem stroškov, čeprav je oboje tudi zelo pomembno.

***Razvoj sofinancirate s pomočjo nacionalnih in evropskih sredstev. Kateri evropski projekt bi izpostavili kot bistven za vas?***

Seveda takega obsega razvoja ne bi mogli financirati le z lastnimi sredstvi in tu so nam pridobljena sredstva dala pospešek. Brez njih strategije sicer ne bi spremenili, bi jo pa uresničevali bistveno bolj





počasi. Velika prelomnica je bil prvi neposredno pridobljen evropski projekt Eco Innovation za razvoj posebnih oken s posebnimi lesenimi zračnimi kanali, ki bistveno izboljšajo izolativnost. To izboljšavo smo tudi patentirali. Za sodelovanje z znanstvenimi inštitucijami je bil zelo pomemben projekt Wintherwax. Za to sodelovanje sta dva naša sodelavca, Aleš Ugovšek (op. sedaj zaposlen na GZS) in Barbara Šubic, prejela tudi prestižno Puhovo priznanje.

#### ***V kakšnem mednarodnem projektu bi si še želeli sodelovati?***

Morda v kakšnem mednarodnem projektu v industriji 4.0, denimo v robotiki. Potrebe po tem znanju bodo zagotovo vse večje, saj bo delovne sile vedno manj in bo vse dražja.

#### ***Je morda ključ do uspeha tudi zaščita blagovnih znamk doma in v tujini?***

Jasno definirana blagovna znamka je seveda nujno potrebna. Ne pomeni pa veliko, če jo ne spremljajo inovativni izdelki, kakovostna izdelava in odličen servis. Napolniti jo je treba s konkretno vsebino, ki mora biti v sozvočju s tem, kar blagovna znamka govori. V tujini se na našo blagovno znamko niti ne zanašamo, ker nimamo sredstev, da bi jo lahko promovirali, ugotavljamo pa, da nas opazijo v strokovnih krogih, na primer naši tekmeči in dobavitelji materialov, pa tudi posebej zahtevni kupci.

#### ***Kdaj se znamko pravzaprav splača zaščititi?***

Menim, da takoj, ko je ustrezno definirana. V nasprotnem primeru lahko hitro dobiš ponudbo za odkup zaščite lastne blagovne znamke.

**Za 12 %**  
letno se je v zadnjih  
treh letih v povprečju  
povečala dodana  
vrednost.



#### ***Kakšen pa je vaš odnos do patentov? Kdaj se odločite za zaščito v obliki patenta?***

Patenti so seveda naša referenca, ki dokazuje, da smo sposobni »pogrunati« nekaj novega, izvirnega. Za prijavo se odločimo, ko ugotovimo, da je to res nekaj novega in da je naša rešitev uporabna v praksi.

#### ***Izvažate v Avstrijo, Nemčijo, Francijo, Beneluks, Italijo, okna ste prodali tudi v Avstralijo in na Novo Zelandijo. Pa vendar večino prihodka ustvarite doma. Imate v načrtu širitev prodaje po svetu oziroma odpiranje podjetij v tujini? So razdalje glavna ovira?***

Okna so specifičen produkt, ki ga ne moreš postaviti na prodajne police. Pred prodajo in ob montaži je potrebno veliko kakovostnega strokovnega servisa. Naša strategija je, da imamo v bližnjih državah svoja podjetja, kajti bistveno lažje je na ta način prodajati končnim strankam, sploh pa izvesti lastno montažo. Z oddaljenostjo se stroški montaže izjemno povečajo, zato tam raje iščemo partnerje, ki že imajo svojo montažo. Postavitev celotne ekipe za prodajo in montažo v neki oddaljeni državi pa je za nas še prevelik zalogaj.

#### ***Kakšne so vaše napovedi glede trendov v gradbeništvu?***

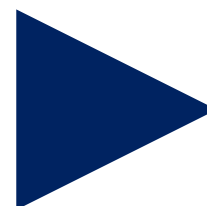
Težko je v teh negotovih časih napovedovati prihodnost, saj na primer vidimo, kako je svet iz tečajev vrgel en virus. Dejstvo je, da relativno ugodne razmere trajajo že kar nekaj časa in enkrat bo počilo. Če bi pa vedel kdaj in kako, bi gotovo počel kaj drugega.

Nekaj upanja na ublažitev krize v gradbenem sektorju dajejo splošno pomanjkanje stanovanj in veliki infrastrukturni projekti. Upam pa, da bo kriza le ekonomska, v svetu je danes na vodilnih položajih preveč vase zaverovanih ljudi, ki so prepričani v svoj prav.

#### ***Nedvomno je prehod v nizkoogljično družbo za vas velik potencial. Gradijo se vse bolj energetske učinkovite stavbe, stare stavbe se prenavljajo, vgrajujejo se naravni materiali. Kje iščete svojo priložnost? Kakšen potencial imate na tem področju v Sloveniji?***

Z lastnim produktom, ki je v osnovi iz naravnih materialov in energetske učinkovit, smo temu trendu sledili, še preden je postal popularen. Trudimo se na področju končnih izdelkov, na področju materialov, pa tudi na področju rabe energije. Potencial za nadaljnjo rast nedvomno je, slediti mu moramo s stalnim izboljševanjem izdelkov. Gotovo je naša odločitev, da se na to področje usmerimo že pred leti, pripomogla k hitrejši rasti. Vsekakor skušamo ves čas delovati tako, da smo naravi in ljudem prijazni.

**4,4 mio  
EUR**  
so znašale naložbe v  
zadnjih štirih letih.



***Že pri zasnovi proizvodov upoštevate njihov vpliv na okolje. Poudarek dajete upravljanju z energijo, zaščitnim premazom na vodni osnovi, investirali ste v novo lakirnico za zmanjšanje količine odpadnega laka, kurite na biomaso, odpadne vode reciklirate. Je vse to tudi navdih za inovacije? Lahko podate kakšen primer?***

Našteli ste veliko stvari, ki jih počnemo. Nam se to ne zdi nič posebnega, to nam je vsakdanje. Živimo sredi narave, z njo sobivamo stoletja, želimo jo ohraniti tudi za naše zanamce. Za tako obnašanje ne potrebujemo posebnih prepričanj, to nam je povsem logično, edino možno in sprejemljivo. Večina naših inovacij je bila usmerjena v izboljšanje izolativnosti in s tem v prihranek energije ter uporabo naravnih materialov, kjer je to mogoče. V zadnjih letih pa smo tudi pionirji pri ponovni uporabi odsluženega lesa. Proces izdelave je zaenkrat še dražji od uporabe novega lesa, toda postopke izboljšujemo.

***Zelo zanimiv je vaš projekt Lesni feniks, kjer gre za ponovno uporabo lesnih ostankov in odsluženega lesa. Trenutno je projekt sicer še lokalne narave, toda ali obstaja možnost, da se bo sčasoma razvil v nov proizvodni program?***

Lesni feniks je manjši, a zanimiv projekt iz treh razlogov: sodelujemo z dijaki srednje lesarske šole, ponovno uporabimo odslužen les in sodelujemo z lokalno skupnostjo. Iz projekta lahko vsi potegnemo pozitivne izkušnje in drug drugega veliko naučimo. Končni izdelek projekta pa je preveč enostaven, v njem je premalo dodane vrednosti, da bi se lahko razvil v dolgoročen proizvodni program. To niti ni bil prvotni namen projekta. Želeli smo si povezovanja in opozoriti na možnost ponovne uporabe lesa. Tudi sicer precej razmišljamo o tem, kako znova uporabiti že odslužene lesene izdelke. Tako smo s pomočjo študentov našli nekaj zanimivih rešitev za vnovično uporabo starih oken, iz hrastovega lesa starega kozolca v naši bližini pa smo naredili nekaj izdelkov, ki so poželi veliko zanimanja. Nekaj iz tega lesa narejenih vrat smo tudi prodali.

***Že dolgo nam je jasno, da se znanje pridobiva vse življenje in da na podjetniški poti srečamo mnoge ljudi, od katerih nekateri pomembno vplivajo na nas in se lahko od njih veliko naučimo. Ste imeli tudi vi učitelja oziroma mentorja, ki vam je dal modrost za vse življenje?***

Posebnega mentorja nisem imel, največ pa sem se na začetku poslovne poti naučil od sodelavcev in direktorjev v moji nekdanji službi v Alpini. Preživeli smo razpad skupne države, izgubo pomembnih trgov, uničene so bile naše prodajalne, pokradeno premoženje. Z veliko truda, odrekovanja in strokovnega dela smo zadeve znova postavili, žal pa so tajkuni s politično podporo to vse še enkrat zapravili in pokradli. Kar boleča zgodba. A naučil sem se veliko, pridobil sem tako strokovno znanje kot trdna načela.

***Lahko morda izpostavite trenutek oziroma izziv v poslu, ki ste ga z znanjem, izkušnjami in modrostjo uspeli spremeniti v uspeh?***

Osebo ne, vse, kar smo naredili, smo naredili skupaj s pravo ekipo. En sam človek ne more veliko. Ob večjih odločitvah smo se vedno usedli skupaj, pošteno predebatirali tematiko in se šele nato odločili. To ne pomeni, da so bile naše odločitve enostavne, brez tveganja in nekoliko posebne. Naj jih nekaj naštejemo: ustanovitev delniške družbe, odločitev, da bomo delali le okna iz naravnih materialov, da ne gremo v proizvodnjo plastičnih oken, ko je bilo to najbolj popularno in so to počeli vsi večji proizvajalci, ustanovitev naših podjetij za prodajo materialov v drugih državah, sprememba tehnologije pri proizvodnji oken, prehod na direktno sodelovanje z največjim partnerjem Roto, ustanovitev razvojno raziskovalne skupine, izgradnja skupnega skladiščno prodajnega prostora in združitev dveh naših podjetij ter zamenjava franšize v naših prodajalnah. gg

Na **600.000 EUR** ocenjujejo vlaganja v R&R.

#### Utemeljitev

Podjetje M Sora, trgovina in proizvodnja, d. d., Žiri, izhaja iz združne tradicije, ko je bila leta 1948 ustanovljena Kmetijsko nabavno prodajno zadruga Žiri. Delniško družbo so ustanovili leta 2006 s ciljem zagotovitve dolgoročne varnosti zadržnikov in zaposlenih, ki ostajajo 80-odstotni lastniki družbe (116 fizičnih oseb). Zadruga še vedno obstaja, ukvarja se z dejavnostjo odkupa kmetijskih izdelkov, in je 20-odstotni lastnik družbe. Dejavnost delniške družbe obsega proizvodnjo in prodajo oken, trgovino in zastopstvo materialov za proizvodnjo oken, vrat in avtomatskih odpiralnih tehnik (enota Norica) in trgovsko dejavnost.

Družbo s skoraj 200 zaposlenimi in sedmimi odvisnimi družbami vodi Aleš Dolenc od leta 2004. Da bi utrdili pozicijo vodilnega strokovnjaka za okna v Sloveniji, je strategija podjetja izrazito usmerjena v razvoj izdelkov. Z lastno razvojno raziskovalno skupino, visokimi vlaganji v razvoj in internimi sistemi inoviranja so večkratni prejemnik regionalnih in nacionalnih priznanj za inovacije. V zadnjih letih velik del razvoja poteka skozi številne nacionalne in evropske projekte, ki segajo vse od področja uporabe inovativnih materialov do optimizacije toplotne prehodnosti oken, ravnanja z odpadnimi lesenimi okni in razvoja pametnih oken. Čeprav so prisotni predvsem na domačem trgu, izvažajo tudi v druge evropske države. Za trženje stavbnega okovja odpirajo tudi podjetja v tujini. Ta enota ima tako danes štiri hčerinske družbe in postaja eden največjih ponudnikov materialov za proizvodnjo stavbnega pohištva v regiji.

Okoljska naravnost družbe je prisotna od nabave surovin, proizvodnega procesa do končnega izdelka – energetske učinkovitosti in okolju prijaznih oken. Zato so prejeli tudi nagrade, povezane z inovativnimi okoljskimi rešitvami.

Ob družbeni odgovornosti do lokalnega okolja, ki je zajeta v participativnem združnem upravljanju družbe, ostajajo glavne vrednote Aleša Dolenca pripadnost podjetju, odgovornost do zaposlenih ter skrb za okolje in razvoj kraja.

#### Sveži podatki za leto 2019:

Skupni prihodki: 32,5 mio EUR

Dobiček pred obdavčitvijo (op.: davek na dobiček zaradi množice olajšav še računajo): 1,4 mio EUR

Število zaposlenih: 200

Dodana vrednost na zaposlenega: 45.000 EUR