

Uroš Lozar
TKK



..., ki odkriva novo.

Zaupanje lahko dela čudeže

Spomnim se, da so mi dobro leto po tem, ko sem prišel v podjetje, povsem prepustili izvedbo naložbe, vredne skoraj 7 mio EUR. To zaupanje je bilo zame veliko večja obveza, kot če bi imel nad sabo deset nadzornikov.

Če bi morali v zgolj nekaj stavkih opisati vašo pot učenja od otroštva naprej, kako bi jo opisali?

Bila je to pot radovedneža. Po naravi sem zvedav človek, zato me je od nekdaj zanimalo ogromno stvari. Veliko sem se učil, nekaj tudi naučil, nikoli pa se nisem pretirano posvečal podrobnostim. Počutim se kot deseterbojec in kar precej vem o različnih področjih. Na tej poti sem srečal veliko ljudi, ki so me navdihovali. Eden od njih je bil na primer učitelj slovenščine v osnovni šoli Vojko Pahor. V spontanem druženju po pouku smo se ob igranju šaha pogovarjali o številnih temah, ki so se odpirale na nežen, nevsiljiv način. Z veseljem sem se posvečal modelarstvu, taborništvu, že takrat pa me je vlekel v naravoslovje. Sledila je gimnazija, kjer me je pritegnil profesor fizike Andrej Lobnik, ki nam je znal približati zapletene fizikalne zakonitosti. Po študiju elektrotehnike, kjer sem dobil ogromno znanja, veliko sem ga tam tudi pustil, sem se zaposlil v Tobačni Ljubljana, v kolektivu, kjer je moj direktor Zvone Horvat spodbujal učenje in razmišljanje o odnosih. Bili smo eno prvih podjetij v Sloveniji, ki je uvedlo skupinsko delo in takrat se mi je odprl nov svet. Čeprav tehnika po izobrazbi, me je izjemno pritegnil svet odnosov in skupinskega dela. Do takrat manj barvit svet se je napolnil z barvami in prav to znanje, v katerem za tehniko ni toliko prostora, me od takrat spremlja na poklicni poti. V tem času sem s coachem in moderatorjem Darkom Deskovičem odkrival zanimiv svet medsebojnih odnosov, komunikacije in grajenja timov. V TKK mi je uspelo doseči ne le to, da so ljudje iz lokalnega okolja medse sprejeli Ljubljančana, ampak tudi to, da so mi dovolili, da sem postal njihov vodja.

Kako nam lahko radovednost pomaga v poslovnem svetu?

Vidim jo kot iskanje priložnosti, saj pogledaš nekam, kamor ne pogleda nihče drug, ali pa vidiš nekaj, česar drugi ne vidijo. Iz tega lahko nato narediš uspešen projekt. Toda tudi radovednost, ki te sili pogledati čez hrib, je lahko koristna. Vendar pa samo radovednost ni dovolj, za uspeh je idejo potrebno uresničiti z načrtovanjem prvega in vseh ostalih korakov do končnega uspeha.

Vam je poznano tudi dolgočasje? Ali menite, da se je občasno dobro dolgočasiti, ker to prinese nove ideje?

Znam tudi lenariti, čeprav to redko počnem cel dan. V tem času se posvetim objavam ljudi, ki jim sledim na Twitterju, in hitro me odnese v branje člankov. Nove ideje pa običajno ne nastajajo med lenarjenjem, ampak med tekom. Po približno četrtem kilometru teka se mi misli zložijo v odprt sistem, ki mi omogoča, da temeljito obdelam določeno temo.

Dolgočasno vam v podjetju TKK, kjer proizvajate dodatke za beton in sanacijske materiale, poliuretanske montažne pene ter tesnilne mase, vsekakor ni. Skoraj 90 % proizvodnje izvozite v več kot 70 držav, imate pet lastnih podjetij in prodajne

predstavnik v devetih državah. Kaj je vaš recept za uspeh?

Ne morem izpostaviti par velikih stvari, ker je za uspeh potrebnih tisoč drobnih. Čeprav je morda na prvi pogled videti, da je uspeh prišel spontano, je bilo zanj potrebno močno ozadje – s pravilnim vodenjem mi je uspelo celotno ekipo spodbuditi k temu, da smo rasli kot posamezniki in kot podjetje, predvsem pa, da smo nadgradili odnose s kupci, postali malo bolj samozavestni, kot smo bili še pred nekaj leti. Ne govorim o aroganci, ampak o pokončnosti, samozavesti, izraženi s spoštovanjem. In to znajo tako kupci kot zaposleni ceniti. Izjemno pomembno se mi zdi tudi medsebojno zaupanje in sicer tako po lestvici navzgor, torej z lastniki, kot navzdol z ekipo in sodelavci.

Vesel sem, da naši lastniki bolj kot o tem, kakšen bo naslednji kvartal, razmišljajo o tem, kako bo čez tri leta. Spomnim se, da so mi dobro leto po tem, ko sem prišel, povsem prepustili izvedbo naložbe, vredne skoraj 7 mio EUR. To zaupanje je bilo zame veliko večja obveza, kot če bi imel nad sabo deset nadzornikov. Zaupanje lahko dela čudeže.

Ponujate rešitve v gradbeni industriji, ki so povezane s tesnjenjem, lepljenjem in zapolnjevanjem – dejavni ste torej na področju gradbene kemije. Kaj napovedujete glede prihodnjega razvoja gradbeništva pri nas, v Evropi in po svetu? Kakšni so trendi?

Naše poslovanje je res odvisno od trendov v gradbeništvu. Imamo pa eno prednost, in sicer to, da smo prisotni po celem svetu in da trendi nikoli niso povsod povsem enaki. Zato je naše poslovanje robustno. V Sloveniji se obeta nekaj pomembnih infrastrukturnih projektov, pri katerih bomo, upam, sodelovali. Čeprav se je na področju poslovne gradnje trend malo upočasnjal, lahko na drugi strani vidimo pozitivne premike v stanovanjski gradnji. Prepričan sem, da bomo z



**64,4 mio
EUR**
so znašali čisti
prihodki v 2018.

88,2 %
prihodkov ustvarijo
na tujih trgih.





novimi kupci rasli letos in tudi v prihodnjih letih. Poleg tega vedno iščemo nove trge. Lani smo tako vstopili v Irak, na trg, ki je sicer preplavljen s ceneni kitajskimi izdelki, a je lačen naših, veliko bolj kakovostnih. Računamo tudi na nove projekte v južni in severni Ameriki. Cel svet je naš trg.

Kaj pa glede standardov v kemični industriji? Verjetno so zahteve vse strožje, podjetje pa deluje ob Soči, slovenskem naravnem biseru. Je to velik izziv za TKK? Kako skrbite za varovanje okolja in zdravje ljudi?

Slovenija je del EU, a ima na nekaterih področjih celo strožjo zakonodajo kot EU. S tem ni nič narobe. V TKK ne le sledimo zakonodaji, ampak želimo biti korak pred njo. Soča ima v teh krajih posebno vlogo, simbolni pomen – predstavlja žilo, simbol čistosti, neokrnjenosti. To želimo ohraniti in prav zato nenehno investiramo v tehnologijo, opremo, nove proizvode, znanje ..., da lahko zagotavljamo trajnostno poslovanje, ki je prijazno do okolja in ljudi. Vesel sem, da imajo tudi lastniki posluš za vlaganje v čistejšo tehnologije.

Belgijska družinska multinacionalka Soudal je postala vaš lastnik leta 2013 in takrat družbo iz delniške preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo. Kaj se je s tem spremenilo v poslovanju oziroma kaj je to pomenilo za razvoj družbe? So novi lastniki prinesli tudi nove ideje?

Takrat sicer nisem še bil v podjetju, vem pa, da so dotedanji lastniki v okviru skladov Zvon 1 in Zvon 2 imeli veliko težav in v podjetju niso igrali svoje vloge. S prihodom Soudala, ki je bil do takrat naš tekmeč, smo dobili lastnika iz panoge, ki je točno vedel, kako ta diha, kaj lahko pričakujemo, kakšne so možnosti na trgu. Če odštejemo začetne ukrepe, kot so poenotenje nabavne verige in podobno, je lastnik vedno nastopal z idejami, predlogi. Nikoli niso postavili belgijskega

direktorja, so nas pa vedno izzivali, spodbujali. Z nekaj kadrovske spremembami smo uspeli miselnost v družbi obrniti v to, da skoraj nič ni nemogoče. Z uporabo mehkih veščin pa so se začeli dogajati mali čudeži. Lastniki so nam zaupali, ker smo vedno dosegli ali celo presegle tisto, kar smo obljubili. Nikoli nismo pred njimi ničesar skrivali in če smo imeli težave, so nam stali ob strani. Niso se odločili za spremembo imena podjetja in blagovne znamke, poleg tega smo ohranili razvoj in odvisne družbe v tujini.

Kakšen pomen pripisujete blagovnim znamkam? Sprašujemo, ker jih imate sami kar nekaj, po drugi strani pa mnogi iz izkušenj trdijo, da v tujini slovenska blagovna znamka ni cenjena.

Pomen blagovne znamke postane zlasti viden v času krize. Surovinska kriza iz let 2016, 2017 in delno 2018 nam je to dokazala. Podjetja brez ali s slabšimi blagovnimi znamkami so hitro odpadla, ker niso imela dostopa do surovin. Takrat se je pokazalo, da je blagovna znamka tista, ki v takih situacijah omogoča dostop na trg in delovanje z višjimi maržami. Res je, imamo veliko blagovnih znamk, glavna je TKK, brez njih pa si ne znam predstavljati poslovanja. Prepričan sem, da večjih skokov in razvoja ni mogoče doseči brez lastne blagovne znamke.

Razvojna strategija TKK je sprejeta za obdobje 2019-2024. Na področju razvoja in inovacij predvidevate vsakoletno krepitev razvojnega tima, pa tudi ustanovitev inovativno tehnološke sestrške družbe. Vlaganja v raziskave in razvoj v 2019 ocenjujete na 300.000 EUR. Ste s tem zadovoljni? Za katere vrste naložb gre največ denarja?

V tem znesku so zajeta samo vlaganja TKK, in sicer smo denar porabili za nove produktne linije in nove zaposlitve. Vendar pa so razvojni projekti v celotni skupini odprti, vedno dosegljivi in si jih člani skupine lahko izmenjujemo po potrebi.

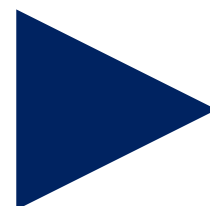
K razvoju kadrov pristopate z izobraževanji in usposabljanji. Ambicioznim posameznikom omogočate karierni razvoj znotraj skupine TKK. Ključna sprememba za zaposlene je nedvomno preobrazba iz proizvodnega podjetja v podjetje, ki je usmerjeno h kupcem. Podjetje je v tranziciji iz klasičnega hierarhičnega modela vodenja v skupinsko delo. Kako velik izziv je to za vaše delavce in za vas kot vodilnega v družbi?

Skupinskega dela v TKK še nismo uvedli, tako da smo še vedno klasično hierarhično organizirani z močnim vodstvenim timom. Bistvo pa je, kako motivirati in

Izvažajo
v več kot
70
držav.



15,5 %
znaša povprečna
triletna rast prodaje
na tujih trgih.



aktivirati sodelavce. Običajno zelo hitro prepoznamo tiste, ki izstopajo v želji po več, ki s svojim delom pokažejo, da gredo preko opisa del in nalog, ki naredijo več, ostanejo dlje, jih več stvari zanima. Takim, v zadnjih treh letih jih je bilo približno 15, ponudimo bolj zahtevno delovno mesto. Ostali to opazijo, zato se število ljudi, ki so pripravljeni pokazati svojo angažiranost, hitro povečuje. Gre za proces, ki sicer ni strukturno podprt, a deluje. Druga stvar, ki jo počnemo, je ta, da se ob vsaki odločitvi postavimo v oči kupcev. Ugotavljam, da so reklamacije, čeprav na začetku zabolijo, v bistvu nebeška mana, če jih hitro in pravilno rešiš. Pri reakciji nanjo ne moreš biti nikoli prehiter, če je ta upravičena.

Kako ste sami rasli in se razvijali v TKK?

Sprva mi je bil največji izziv, kako se vklopiti v lokalno okolje. Ko sem po letu dni videl, da mi je to uspelo, da sem povezal ljudi in jih prepričal, da mi sledijo, sem bil zelo vesel. Pri vseh procesih, ki se dogajajo v podjetju, ristem tudi osebnostno, saj je proces vedno dvo-smeren. Prišel sem do točke, da znam ljudem svoja pričakovanja sporočiti na ustrezen način, primerno pa jim znam povedati tudi, če pričakovanj ne dosežejo. Skušam biti čim bolj konkreten in svoje sodelavce prosim za »feedback«, torej za povratno informacijo. Te metode so zelo učinkovite in tudi v primeru, ko izraziš kritiko, je ta konstruktivna in zaradi primer-nega načina podajanja nikoli ne pride do konfliktov. V podjetju gojimo odprto kulturo, pot do popolnosti pa je še dolga.

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

Lani smo dobili novega kupca s potencialom več kot milijon evrov na leto. Posel se je odlično začel, nato pa smo dobili reklamacijo, da so trije kontejnerji izdelkov slabi. Sledil je šok, streznitev, obup. Ugotovili smo, da je razlog za reklamacijo slaba embalaža naših dobaviteljev, vendar smo se odločili, da bomo kupcu stali ob strani in mu takoj na naše stroške nadomestili reklamirane proizvode. Šele potem smo se obrnili na dobavitelja in začeli s njim reševati finančni del reklamacije. To našo potezo je kupec neznančno cenil, saj bi v nasprotnem primeru njegovo podjetje obviselo na nitki. To, da smo mu v najkrajšem možnem času pomagali, da je lahko izpeljal sklenjen posel in tako obvaroval podjetje, je poglobilo naš odnos. Postalni smo prijatelji in samo v letošnjem letu bomo z njim izvedli za približno dva milijona evrov poslov. Ko je nekdo v težavah po naši krivdi, je prav, da odreagiramo hitro in mu pomagamo. Na srečo si to lahko finančno privoščimo.

Kaj vam pomeni Nagrada GZS?

Nagrada GZS me je zelo pozitivno presenetila in mi veliko pomeni, istočasno pa se zavedam, da ni samo moja. To je nagrada za podjetje TKK, torej za vseh 300 zaposlenih. Sprejemam jo kot prvi med enakimi, z veseljem jo bom nesel v podjetje in jo postavil na

primerno mesto, da bo na ogled vsem. Verjamem, da bo to pritegnilo tudi večjo pozornost ostalih medijev, kar je dodaten motiv, da v prihodnje postanemo še boljši.

Kaj je po vašem mnenju največja modrost, ki jo lahko vodilni prenese na svojega naslednika?

Mladi so običajno neučakani, kar je na nek način prav. Sam sem se na primer včasih precenjeval, bil sem drzen, pogumen, na trenutke nor. Toda s tem ni nič narobe, saj bi v nasprotnem primeru obstal ne eni stopnici in nikoli prišel do vrha. Na drugi strani pa je pomembna tudi potrpežljivost, ki je običajno vrlina zrelih managerjev. In prav to ravnovesje – najti pravo mero med potrpežljivostjo in drznostjo, norostjo – se mi zdi zelo pomembno in največ, kar lahko vodilni prenese na svojega naslednika. gg



**69.000
EUR**
je znašala dodana vrednost na zaposlenega v 2018.

Utemeljitev

Družba TKK, d.o.o., ki je leta 1947 začela s kopanjem in sušenjem krede, je danes skupaj s svojimi petimi odvisnimi družbami mednarodno uveljavljen specialist visoko kakovostnih izdelkov na področju gradbene kemije – poliuretanske pene in lepila, tesnilne mase, dodatki betonom in maltam itd. Od leta 2013 je v celoti v lasti belgijskega Soudal Holding NV, Uroš Lozar pa je funkcijo izvršnega direktorja prevzel leta 2014.

TKK se po številnih kazalcih uvršča v zgornjo polovico med konkurenti na domačem trgu, kot na primer po rasti prihodkov in dodane vrednosti, po čistem dobičku, dodani vrednosti na zaposlenega, stroških dela v dodani vrednosti, marži EBIDTA in zadolženosti. Dolgoročna razvojna strategija podjetja je usmerjena k visokotehnološkim rešitvam in tako so v TKK postali center odličnosti na področju dodatkov za betone in sanacijskih malt za celoten holding. Dodatno k obstoječim investicijam v zgradbe, opremo, kadre in storitve načrtujejo še širitve proizvodnih kapacitet, energetske sanacije objektov in vlaganja v IT sistem. Skoraj 90 % proizvodnje izvozijo s povprečno 15-odstotno letno rastjo. Preko svojih podružnic so močno prisotni v jugovzhodni Evropi, preko drugih oblik prodajne mreže pa skupno v preko 70 državah. Na trgih nastopajo s svojo blagovno znamko TKK kot tudi pod tujimi znamkami.

Družba je upoštevala lokacijo v zgornjem Posočju izjemno zavezana odgovornosti do okolja in deluje ob rednem monitoringu v skladu z evropskimi standardi in pridobljenim certifikatom POR. Podjetje je eden ključnih zaposlovalcev v lokalnem okolju in se zaveda svoje družbene odgovornosti, saj podpira številne aktivnosti, ki omogočajo višjo kakovost življenja in razvoj lokalnih iniciativ – od športnih in kulturnih do izobraževalnih.

Pod vodstvom Uroša Lozarja je pripravljena tudi strategija razvoja skupine, ki temelji na nadaljnji preobrazbi podjetja, usmerjenega h kupcem, zavezi po modernizaciji vseh poslovnih procesov, varovanju okolja in spodbujanju razvoja sodelavcev.

Sveži podatki za leto 2019:

Čisti konsolidirani prihodki: 70 mio EUR

Čisti konsolidirani dobiček: 7,1 mio EUR

Število zaposlenih v skupini : 302

Dodana vrednost na zaposlenega: 72.900 EUR