

Radovan Bolko
dosedanji predsednik
uprave
Kolektor Group d.o.o.,
Idrija



Blizu so mi odprto komuniciranje, vztrajnost in borbenost

Vsi vemo, da si brez inovacij obsojen zgolj na sledenje dobrim in najboljšim, zato je pomembno, da je inovativnost vtkana v vse pore delovanja, med vse sodelavce in predvsem med vse procese,« poudarja Radovan Bolko iz Kolektorja, kjer vsakih nekaj let zamenjajo poslovni model. Najbolj je ponosen na to, da so uspeli izvesti prehod podjetja, ki je proizvajalo komponente, v podjetje, ki proizvaja kompleksne sisteme z visoko dodano vrednostjo.

V Kolektorju ste preživeli celotno svojo kariero, pridružili ste se mu že leta 1981. Kako bi opisali svojo rast v tem času? Kaj vas je motiviralo?

S Kolektorjem sem se povezal leta 1976, ko sem prejel štipendijo za študij strojništva. Kolektor je bil takrat relativno neznano podjetje z eno družino izdelkov in proizvodnjo, ki je zahtevala veliko ročnega dela. Zato si nisem predstavljal, da bo to moj edini delodajalec. Sta me pa že kmalu po zaposlitvi pritegnili dve dejstvi: da je bil Kolektor eno redkih podjetij v nemškem solastništvu, kar mi je omogočalo neposredni dostop do nemškega znanja, nemške tehnične in poslovne kulture ter na drugi strani zanimivo delovno okolje, zelo motivirani sodelavci in že prisotna velika želja po razvoju, rasti in uspehu. V družbi so se stalno odpirali novi izzivi, nova delovna mesta, tako da je bilo jasno, da lahko tudi sam v njej uresničim svoje želje. Rasteš torej hkrati s podjetjem. Nekaj, kar je značilno tako zame kot za Kolektor, je nedvomno odprta komunikacija, pri čemer je pomembna tudi želja po znanju in napredku. Nikoli se ni skrivalo znanja, v ospredju je bilo neposredno reševanje konfliktov in, kot sem rekel, direktna komunikacija. Omenim naj tudi vrednoti, ki sta mi zelo blizu: vztrajnost in borbenost. Vse, kar sem si kot študent želel, sem lahko dosegel.

Letošnja rdeča nit izbora nagrajencev GZS je ravno »Moč smo ljudje«. Kako povezanost ste torej posamezniki znotraj podjetja? Lahko izpostavite kakšen preboj, ki vam je uspel zato, ker ste držali skupaj?

Za Kolektor so bili vedno značilni jasna vizija, ciljna usmerjenost in povezanost zaposlenih oz. pozitivna enotnost. To seveda ne pomeni, da ni bilo veliko različnih idej, razmišljanj, tudi konfliktov, vendar smo na koncu vsi enotno podpirali včasih tudi težke in zahtevne odločitve, ki so bile podlaga za vse sledeče prebojne dogodke. Kolektor, kakršnega poznamo danes, je rezultat takšnega načina dela. Enotnost lahko dosežemo z zgledom, je pa povezana tudi z razvojem in lastništvom podjetja. Zgodaj smo se poenotili, saj smo videli, da če je Kolektor notranje enoten, lahko doseže svoje cilje.

Povezanost ljudi temelji na zaupanju. Kako ga doseči dandanes, ko mladi vsakih nekaj let zamenjajo službo? Ali se lahko tudi ob pogostem menjavanju delovnih mest vzpostavlja močna povezanost med zaposlenimi?

Osnova za zaupanje je občutek varnosti in možnost za osebno rast. Če podjetje deluje stabilno in ob tem še stalno raste, se s tem odpirajo nove lokacije, razvijajo novi programi, nastajajo nova atraktivna

delovna mesta in s tem imamo idealno možnost, da vsak motiviran zaposleni najde delo, ki ga želi.

V Kolektorju so se stalno odpirali novi izzivi, nova delovna mesta, tako da je bilo jasno, da lahko tudi sam v njem uresničim svoje želje.

Skupina Kolektor je ena najbolj razvojno in inovacijsko usmerjenih v Sloveniji. Kako vam je uspelo in kakšen nasvet bi dali drugim, ki niso pri tem tako uspešni?

Poleg učinkovite proizvodnje smo vedno stavili na razvoj in inovacije ter na trg oziroma kupce. Vsi vemo, da si brez inovacij obsojen zgolj na sledenje dobrim in najboljšim, zato je pomembno, da je inovativnost vtkana v vse pore delovanja, med vse sodelavce in predvsem med vse procese. To je naloga, ki zahteva neprestano spodbujanje in aktivno sodelovanje. Kolektor je na dobri poti. Vsako leto pripravimo dan inovativnosti in podelimo nagrade najboljšim inovatorjem – posameznikom in skupinam. Osebo sem sponzor inovativni dejavnosti.

Kolektor se lahko pohvali z več nagradami za inovativnost. Kako pa bi sami pri sebi ocenili svojo inovativnost? Kaj se vam

zdi ključno za to, da smo kot ljudje lahko inovativni?

Inovativnost, radovednost, želja po nemčem novem, drugačnem so prisotne pri vsakem človeku. Šolski sistem te lastnosti premalo spodbuja, zato je pomembno, da se v podjetjih ustvarja okolje, ki omogoča dostop do informacij, možnost drznega razmišljanja s svojo glavo, dopuščanje napak in na koncu tudi nagrajevanje dosežkov. Moja inovativnost je bila vedno povezana z delovnim mestom in stalnim razmišljanjem, kako nekaj narediti bolje. V zadnjem obdobju je najbolj prišla do izraza pri skupnem iskanju dobrih organizacijskih in poslovnih rešitev. Inovativnost se pri meni odraža na različne načine: bodisi kot konstruiranje specialnih orodij na začetku moje poti, do kasneje idej o povezovanju ekip za razvoj popolnoma novih izdelkov ter tudi konec koncev do prevzemov drugih družb. Vsakih nekaj let zamenjamo poslovni model, saj inovativnost ni povezana le s proizvodnjo, ampak z idejami in kreativnostjo kot tako. Najbolj sem ponosen, da smo izvedli

prehod podjetja, ki je proizvajalo komponente, v podjetje, ki proizvaja kompleksne sisteme z visoko dodano vrednostjo.

Vsako leto pripravimo dan inovativnosti in podelimo nagrade najboljšim inovatorjem – posameznikom in skupinam. Osebnostem sem sponzor inovativni dejavnosti.

Sodelujete v več strateško razvojno-inovacijskih partnerstvih (SRIP-ih). Kako koristni so se pokazali? Ali lahko sodobne družbe sploh uspejo brez tovrstnega sodelovanja?

Omenjena strateška partnerstva in tudi druge oblike povezovanja so izjemno koristne takrat, ko so osnova za to skupne ciljne vsebine in potenciali za izmenjavo znanj in spoznanj. V nasprotnem primeru vse prevečkrat prihaja le do administrativnih združenj, ki »počrpajo« nekaj državnega denarja in nič več od tega. Izpostavil bi SRIP na področju mobilnosti ACS+, ki je lep primer,

O rdeči niti »Moč smo ljudje«:

»Moč smo ljudje« je sicer močan slogan, ki pa drži samo, kadar smo ljudje enotni, tolerantni, radovedni in usmerjeni v prihodnost. Dokaz za to je navsezadnje tudi Kolektor, ki je z vsemi zaposlenimi – vedno tudi z izjemno močnim vodstvom – omenjeno postavljaj na prvo mesto, torej pred zidove, pred stroje, pred materiale, pred tehnologijo.

kako se lahko znotraj SRIP-a aktivno skozi projekte vzpodbuja sodelovanje sorodne industrije in javnih raziskovalnih organizacij.

Če deluješ samo v lokalnem okolju, nehote razmišljaš lokalno. To je velikokrat potem tudi tvoj dolgoročni domet. Vsako malo večje podjetje mora razmišljati in delovati globalno ali danes vsaj regionalno.



Kaj bi pri povezovanju gospodarstva in raziskovalne sfere spremenili?

Čudežne formule ni. Nadaljevati je treba s sodelovanjem na konkretnih projektih. Gospodarstvo mora krepiti razvojne oddelke in razvojne vsebine in s tem dvigovati absorpcijsko sposobnost za sprejem novega znanja. Raziskovalna sfera pa mora čim več raziskovalnih aktivnosti usmerjati v področja, ki so ali bodo zanimiva za slovensko gospodarstvo. Kolektor sicer z univerzami in Institutom »Jožef Stefan« (IJS) odlično sodeluje, tako da je dobro sodelovanje mogoče. Težave se sicer lahko pojavijo na obeh straneh, a kot gospodarstvenik menim, da se mora gospodarstvo pri tovrstnem sodelovanju posebej potruditi. Včasih tudi ni pripravljeno na tveganja, saj zgolj določeni projekti pripeljejo do tržnih rezultatov. Gospodarstvo je neučakano, raziskovalci po drugi strani pa se včasih poglobijo v stvari, ki jih zanimajo osebno in niso aktualne za industrijo. Se pa stanje na tem področju vsekakor izboljšuje.

Dolgoročni cilj skupine Kolektor je ničelni ogljični odtis. K temu se zavezuje vse več podjetij. Kaj bi odgovorili skeptikom, ki menijo, da podjetja to počnejo zgolj zaradi marketinga in da bi lahko storila še več?

Za veliko podjetij je to še vedno del marketinga, saj so izjave o ničelnem ogljičnem odtisu v prihodnosti, denimo leta 2050, v tem trenutku, torej na kratki rok, zelo neobvezujoče. Kolektor ima že postavljen koncept in akcijski načrt zelene transformacije z jasnimi in merljivimi cilji do leta 2025, 2030 in 2040.

Gospodarstvo mora krepiti razvojne oddelke in razvojne vsebine in s tem dvigovati absorpcijsko sposobnost za sprejem novega znanja.

Ali je za vas Slovenija »zelena« država? Kaj nam še manjka, da bi bili še bolj trajnostno naravnani?

Slovenija je zelo zelena država, kar je dobro. Za večjo trajnostno naravnost ob ozaveščenosti vsakega prebivalca

Zanimiva izkušnja iz poslovnega sveta:

Zanimiva izkušnja oziroma dogodek, ki se mi je za vedno vtisnil v spomin, je bil prvi obisk v Stuttgartu v Nemčiji po spremembi lastništva. Prej smo namreč bili v nemški lasti. Vodstvu Kolektorja na čelu s Stojanom Petričem je uspel neverjeten podvig, ko smo prevzeli lastništvo nad bivšim matičnim podjetjem in zaposlenimi. Izrazov v očeh bivših nadrejenih, torej Nemcev, ki sebe vidijo kot vodilne v evropski industriji, ne bo mogoče nikoli pozabiti. Še pomembnejši dolgoročni rezultat tega obiska pa je v tem, da brez prevzema lastništva Koncern Kolektor nikoli ne bi bil to, kar je danes – bili bi zgolj podružnica nemškega podjetja. Kolektor je odličen dokaz pomena, ki ga ima za razvoj podjetja odgovorno, strateško usmerjeno domače slovensko lastništvo.

predstavlja največji izziv oskrba z zeleno energijo in energenti. Tu mora stroka pripraviti realno strategijo, ki jo bo treba čim prej realizirati.

Ali menite, da smo ljudje dovolj modri in bomo dejansko v nekaj desetletjih dosegli bolj trajnostni način življenja in dela? Kaj lahko doprinese vsak izmed nas?

Prav gotovo homo dosegli bolj trajnostni način življenja in dela. Skrbi nas lahko pravočasnost in zadostnost sprememb. Na eni strani imamo model potrošništva, ki se mu zaenkrat svetovna populacija razen z besedami ni pripravljena odreči – ob tem, da velik del populacije v ta model šele vstopa. Na drugi strani pa imamo znanost in tehnologije, ki iščejo najboljše možne zelene rešitve. Upam, da bo prišlo do točke preloma pravočasno. Brez sprememb življenjskega sloga pri posamezniku ne bo šlo.

Delujete tudi v gradbeništvu, ki zaposluje ogromno ljudi, ponekod je še zelo tradicionalna panoga, drugod že povsem digitalizirana. Kakšno prihodnost ji napovedujete?

Gradbeništvu je res tradicionalna panoga. Velik vpliv na razvoj v gradbeništvu

Hobi

Na prvem mestu je šport: kolesarjenje, smučanje, tudi surfanje. Uživam pa tudi na koncertih in potovanjih. Časa za moj hobi je bilo vedno premalo. Z mojim novim statusom obstajajo realne možnosti, da se bo stanje korenito izboljšalo.

imajo investitorji, ki so praviloma zelo konservativni in zaradi stroškov nenaklonjeni razvoju oziroma uvedbam novosti. Gradbeništvu ima poleg zelenih materialov največ potenciala v digitalizaciji, ki bo omogočala boljše načrtovanje in izrabo objektov.

Vaša skupina deluje kot sistem 49 povezanih družb doma in v tujini. Kakšna je dodana vrednost tako široke mreže s tako raznolikimi sodelavci po svetu? Kaj ste se naučili, česar se ne bi, če bi delovali zgolj v lokalnem okolju?

Če deluješ samo v lokalnem okolju, nehote razmišljaš lokalno. To je velikokrat potem tudi tvoj dolgoročni domet. Vsako malo večje podjetje mora razmišljati in delovati globalno ali danes vsaj regionalno.



Najvišja stopnja je, ko imaš po svetu proizvodne obrate in razvojne ter tržne oddelke, ko dejansko lahko direktno uporabljaš svetovno znanje. Potrebuješ širino. Kupce nagovarjaš po vsem svetu z njihovim načinom razmišljanja. Ali jih lahko dovolj razumeš zgolj z občasnimi srečanji? Ali jih lahko bistveno bolje razumeš in podpiraš, denimo v Nemčiji, če imaš tam lastno podjetje s sodelavci, s katerimi subtilno in natančno dojameš delovanje tega okolja? Prisotni smo recimo v Južni Koreji in tega ne bi bilo brez našega tamkajšnjega podjetja. Določene prakse v Koreji – ali pa iz drugih držav po svetu – lahko tudi preslikaš v prakse v Sloveniji. ■

Podatki za leto 2021

Skupni prihodki:

894.045.000 EUR

Dobiček pred obdavčitvijo:

38.100.000 EUR

Število zaposlenih; : **4.633**

Dodana vrednost na zaposlenega:

50.276 EUR



OBRAZLOŽITEV:

Radovan Bolko je vso svojo poklicno pot posvetil Kolektorju. Začel je kot štipendist, ko je bil Kolektor relativno majhno, manj znano podjetje. Bil je tehnolog, pa konstruktor in razmeroma mlad postal član posloводства. Po najrazličnejših vodstvenih in vodilnih funkcijah je postal glavni izvršni direktor in na koncu še predsednik uprave. Za njegovim krmilom je bil zadnjih osem let.

Pod Bolkovim vodstvom je Kolektorju uspelo več kot podvojiti prodajo, s 450 mio EUR leta 2014 na predvideno milijardo evrov prometa v letošnjem letu. Ključna pri uresničevanju tega cilja je bila Kolektorjeva filozofija rasti, ki je vpisana v njegov DNK.

Kolektor je danes mala multinacionalka s sedežem v Sloveniji in široko razvejano mrežo podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki in Aziji, ki pod eno streho združuje tri močne neodvisne skupine: Kolektor Mobility, Kolektor Technologies in Kolektor Construction. Njegova družina šteje več kot 5.000 zaposlenih.

Kolektor na tujih trgih ustvari 60 % prihodkov od prodaje. Dodana vrednost je v letu 2020 znašala 225,6 mio EUR in se je

v zadnjih treh letih v povprečju povečala za 4,3 odstotka letno. S stabilnim poslovanjem in zdravo strukturo virov financiranja omogočajo ustvarjanje denarnega toka, ki je poleg zdrave mere zadolževanja najpomembnejši vir za investicije. Te v zadnjih treh letih kumulativno znašajo 16 % letne prodaje ali 124 mio EUR. V zadnjem obdobju so v Kolektorju zlasti investirali v razvoj in proizvodnjo sistemov na programih elektronike in pogonov ter hibridnih komponent, programe digitalizacije, gradbeništva in elektroenergetike.

Kolektor se uvršča med najbolj razvojno in inovacijsko usmerjena podjetja v Sloveniji. Njegove razvojne skupine so vključene v mnoge slovenske in tuje razvojno-raziskovalne grozde, sheme in projekte. Kontinuirano rast zagotavljajo z intenzivnim vlaganjem v raziskave, razvoj in inovacije, katerim letno namenijo več kot 4 % ustvarjenih prihodkov. Aktivno sodelujejo tudi z univerzami in inštituti in tudi s tem podpirajo razvoj kadrov, ki so največja vrednost koncerna.

Tri glavne Kolektorjeve prioritete so zelen prehod v brezogljično družbo, nadaljevanje digitalne transformacije in vizija »One Kolektor«, s katerimi bodo uspevali v svetu mobilnosti, gradbeništva, energetike in infrastrukture.