



Največji posel Kolektorja je propadel zaradi hišne preiskave



Si dijak ali študent računalništva in informatike?

Te zanima delo v IT oddelku?

Lahko zase trdiš, da si resen, odgovoren, natančen in zanesljiv?



Študentsko delo v IT oddelku

Lokacija dela: Idrija

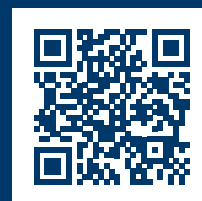
Predhodne delovne izkušnje niso potrebne.

Iščemo dijake ali študente, ki so pripravljeni:

- Delati za krajše časovno obdobje.
- Pomagati v IT oddelku.
- So odgovorni, delavni in zanesljivi.

Poleg novih izkušenj, ti ponujamo:

- Šolanju prilagojen delovni čas.
- Delo v prijetnem, dinamičnem in timskem delovnem okolju.
- Možnosti za učenje in strokovni razvoj.
- Skrb za zdravje in ergonomsko urejena delovna mesta.
- Topel obrok.



Prijavi se na: mladi@kolektor.com

KOLEKTOR



KAKOVOST JE TEMELJ ZAUPANJA IN PRIHODNOSTI

Polona Rupnik,
odgovorna urednica revije

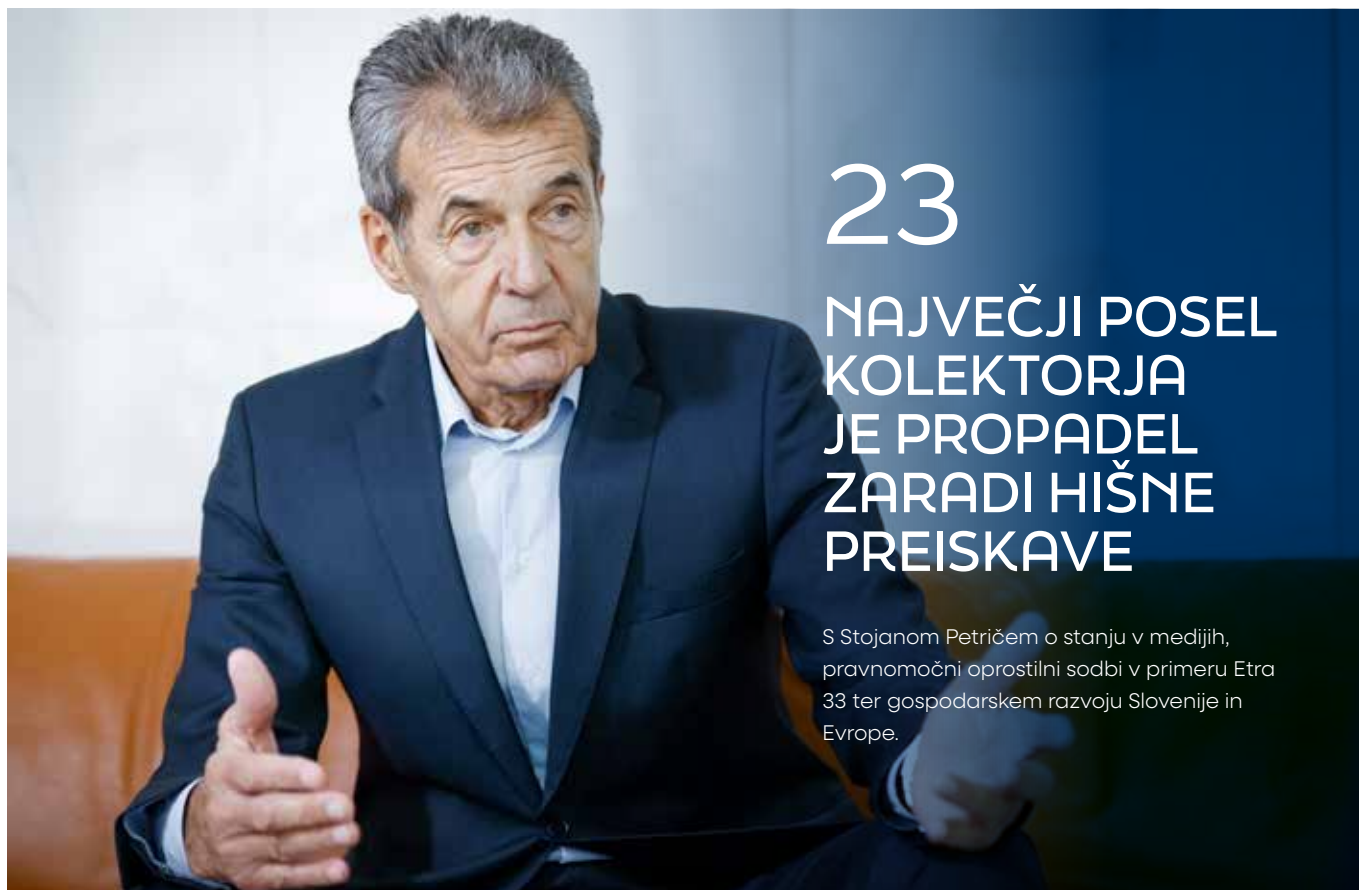


V svetu, kjer se hitrost pogosto postavlja pred vse drugo, kakovost ostaja tihi, a trdni temelj, na katerem gradimo zaupanje, ugled in trajnostni razvoj. Kakovost ni le merilo uspešnosti izdelka ali storitve, temveč način razmišljanja, kultura delovanja in zaveza odgovornosti – do kupcev, zaposlenih, okolja in širše družbe.

Vsaka organizacija, ki stremi k dolgoročnemu uspehu, ve, da kakovost ni naključje. Zahteva znanje, predanost in sistematičnost. Je proces nenehnega izboljševanja, ki presega zgolj tehnične standarde. V ospredje postavlja ljudi – njihovo zavzetost, inovativnost in zavedanje, da se kakovost začne pri vsakem izmed njih. Le s skupnim razumevanjem pomena kakovosti lahko podjetje zgradi kulturo odličnosti, kjer je cilj ne le izpolnjevati pričakovanja, temveč jih presegati.

Danes kakovost dobiva nove razsežnosti. Ni več omejena na tovarniške hale ali laboratorije, prežema vse vidike delovanja. V dobi, ko so nam vse informacije na doseg roke in ko se napake hitro opazijo, kakovost postaja ključni diferenciator. Ni dovolj, da nekaj deluje; pomembno je, da deluje zanesljivo, varno in v skladu z vrednotami podjetja. Kakovostno delovanje danes pomeni tudi odgovorno delovanje: učinkovito rabo virov, spoštovanje človeka in narave ter pripravljenost na inovacije, ki izboljšujejo naša življenja. Kakovost tako ni statična, ampak dinamična vrednota – živa vez med tradicijo znanja in vizijo prihodnosti.

Naj bo branje te številke spodbuda za razmislek, kako lahko vsak izmed nas prispeva k boljši, varnejši in bolj odgovorni prihodnosti. Kajti kakovost se začne pri nas – z našo odločitvijo, da danes naredimo nekaj bolje kot včeraj.



23

NAJVEČJI POSEL KOLEKTORJA JE PROPADEL ZARADI HIŠNE PREISKAVE

S Stojanom Petričem o stanju v medijih, pravnomočni oprostilni sodbi v primeru Etra 33 ter gospodarskem razvoju Slovenije in Evrope.



12

KAKOVOST NISO SAMO ISO STANDARDI

Judita Rigler o tem, da kakovost ni le strokovni izraz, temveč način razmišljanja, ki dviguje uspešnost družbe.



20

KAKOVOST – GLAS KUPCA IN SRCE NAŠEGA USPEHA

Oddelek kakovosti skrbi, da vsak izdelek izpolnjuje zahteve kupcev, mednarodne standarde in zakonodajo.

34

PROJEKT SAP S/4HANA USPEŠNO ČEZ POLOVICO FAZE EXPLORE

Ta faza je ključnega pomena za razumevanje, usklajevanje in načrtovanje poslovnih procesov na novi platformi.





36

PREJELI BRONASTO NACIONALNO PRIZNANJE GZS ZA NAJBOLJŠO INOVACIJO

Pogovor z ekipo podjetja Kolektor Mobility – podružnica Postojna o inovaciji Avtomatsko temperaturno šokiranje izdelkov z robotom.



38

SLOVENSKO ZNANJE V SLUŽBI EVROPSKE LOGISTIKE

Skupina Kolektor Construction je uspešno zaključila enega največjih infrastrukturnih projektov v Luki Reka.



42

NAJ ZAPOSLENI 2025 JE ANDREJ LAZAR

Zaposleni v podjetju Kolektor Sisteh so se na letni poslovni konferenci seznanili s trenutnim stanjem in pogledali v prihodnost.



46

248-ČLANSKA KOLEKTORJEVA EKIPA NA LJUBLJANSKEM MARATONU

Med skoraj 20.000 udeleženci 29. Ljubljanskega maratona je bila tudi 248-članska ekipa naših zaposlenih in njihovih družinskih članov, štipendistov in upokoencev.

KOLOFON

K magazin

Odgovorna urednica: Polona Rupnik

Izvršno uredništvo: FMR Media d.o.o.

Redakcija: Mediade d.o.o.

Lektoriranje: Anja Bolko

Grafična zasnova in oblikovanje:

Igor Lenasi za Mediade d.o.o.

Grafično oblikovanje: Andrej Potočnik

Fotografije: Urban Štebljaj, Marko Čuk/arhiv ID20, Anja Kren, arhiv Kolektor Etra, arhiv Kolektor Construction, arhiv Kolektor CCL, arhiv SZKO, Nejc Menard, Jože Suhadolnik/Delo, osebni arhiv Valentina Perdiha, osebni arhiv Zvonka Beliča, Tine Mažgon, Tine Leban, arhiv Luke Koper, arhiv Kolektor Sisteh, Arhiv NEBESA, arhiv Kolektor CPG

Izdajatelj: FMR Media d.o.o.

Tisk: Tiskarsko središče d.o.o.

Naklada: 7.800 izvodov

Revija izide štirikrat letno in je brezplačna.

ISSN 2591-2712

O RAZVOJNIH PRILOŽNOSTIH IDRIJSKE OBČINE

Na festivalu Betrib je potekala okrogla miza z naslovom Živosrebrna dolina: o razvojnih dilemah občine Idrija. Mnenja o Idriji kot prostoru inovacij, tehničnega znanja in družbenega razvoja so soočili **Valter Leban**, predsednik uprave skupine Kolektor, **Bojan Gantar**, glavni direktor Hidrie, **dr. Jani Kozina** iz Geografskega inštituta Antona Melika pri ZRC SAZU in **Tomaž Vencelj**, župan Občine Idrija. Po Lebanovih besedah so za ohranjanje konkurenčnosti ključni visoko usposobljeni kadri. Privlačna delovna mesta lahko ublažijo odseljevanje in pripeljejo kadre od drugod, lokalno okolje pa jim mora ponuditi kakovostno infrastrukturo, dovolj javnih stanovanj in pestro družabno življenje.



OBISK DEVETOŠOLCEV

Veseli nas, da lahko prispevamo k odkrivanju poklicne poti mladih, zato smo se odločili, da v sklopu dogodka Plac priložnosti – spoznaj poklice pri delodajalcu devetošolcem iz osnovnih šol Košana, Pivka in Postojna odpremo vrata naše podružnice v Postojni in jim pokažemo, kako pri nas poteka delo. Bodoče dijake smo popeljali skozi proizvodnjo in jim predstavili različne poklice s poudarkom na predstavitvi projektne vodje v razvoju in orodjarja. Učenci so od nas odšli polni novih vtisov.

KARIERNI SEJEM: TRANSFORMIRAMO, GRADIMO IN POGANJAMO PRIHODNOST

Zavedamo se, da so dobri sodelavci in medsebojni odnosi pomemben dejavnik uspešnega delovanja in poslovanja, zato smo se tudi letos ponosno predstavljali iskalcem zaposlitve na Kariernem sejmu, največjem zaposlitvenem sejmu v Sloveniji. Spoznali smo veliko zanimivih ljudi, si okrepili bazo potencialnih sodelavcev, v sproščenih pogovorih predstavljali podjetje ter utrjevali ugled dobrega delodajalca. Dogajanje na našem razstavnem prostoru je bilo dinamično in pestro. Iskalci zaposlitve so z nami poklepetali, nas spoznali, odigrali partijo mini golfa in oddali svoj življenjepis.





BILI SMO GLAVNI POKROVITELJ INŽENIRSKEGA PIKNIKA

Z navdušenjem smo se predstavili mladim inženirjem, ki s svojo radovednostjo, energijo in svežimi idejami navdihujejo prihodnost tehnološkega razvoja. Dogodki, kot je Inženirski piknik, nas spomnijo, kako pomembno je povezovanje med izkušeno industrijo na eni in prihajajočo generacijo strokovnjakov na drugi strani. Na naši stojnici so inženirji spoznali našo ekipo in izvedeli več o priložnostih za mlade inženirje, ki jih je v podjetjih skupine Kolektor izjemno veliko. Pomerili pa so se tudi v giga pikadu.

PODPISALI NOVO POGODBO Z LUKO KOPER

Pred skupino Kolektor Construction je nov pomemben projekt v Luki Koper – dograditev garažne hiše na avtomobilskem terminalu. V sodelovanju s partnerjem Pro-Concrete bodo kapaciteto obstoječe garažne hiše povečali za dodatnih 11.665 vozil ter tako prispevali k utrjevanju vloge Luke Koper na evropskem avtomobilskem logističnem zemljevidu.



GRADIMO SEVERNI DEL POMOLA V LUKI KOPER

V okviru projekta gradnje severnega dela pomola Luke Koper poteka ključna gradbena faza – vgraditev pilotov. V Kolektor Construction bodo v morsko dno vgradili skupno 1.750 pilotov, dolgih od 60 do 70 metrov, s premerom do enega metra in težkih do 24 ton, ki bodo nosili novo betonsko obalo. Po zaključku obsežnih gradbenih del, namestitvi obalnih dvigal ter ureditvi obstoječih skladiščnih površin bo koprsko pristanišče pridobilo dodatnih 326 metrov obale z dvema dodatnima privezoma za kontejnerske ladje in sedem hektarjev dodatnih površin za pretovor in skladiščenje.



S POLJSKO DELEGACIJO O MODRO-ZELENI INFRASTRUKTURI

V podjetju Kolektor Sisteh so gostili predstavnike poljskih ministrstev, javnih institucij, lokalnih skupnosti, komunalnih podjetij ter akademskih in okoljskih organizacij. Z njimi so izmenjali izkušnje in predstavili svoje inovativne pristope pri projektih upravljanja z vodami v urbanih in industrijskih območjih. Izpostavili so primere iz prakse: priprava pitne vode iz različnih virov, uporaba digitalnih dvojčkov za optimizacijo vodnih omrežij, zmanjševanje izgub vode z IoT števcami in satelitskimi tehnologijami, podpora krožnemu gospodarstvu s ponovno uporabo vode v industriji ter boljšim nadzorom nad čiščenjem in vračanjem vode v okolje.

NOVA POGODBA ZA VZDRŽEVANJE DIGITALNEGA DVOJČKA VODOVODA

Kolektor Sisteh je podpisal novo pogodbo z javnim podjetjem Vodovod Sistema B iz Murske Sobote, ki pomeni nadaljevanje sodelovanja pri posodobitvah in podpori hidravličnega modela v realnem času. S tem bodo naročniku zagotavljali učinkovito upravljanje omrežja in kakovost vode, povezavo SCADA in drugih podatkovnih baz v enoten operativni pogled, redne nadgradnje, podporo in kalibracijo modela ter napredne analize za nadzor izgub, DMA in kakovosti vode.



OBISK ŠTUDENTOV GEODEZIJE

Gostili smo skupino študentov, članov Društva študentov geodezije Slovenije. Predstavili smo jim naš največji projekt na Hrvaškem, ki ga trenutno izvajamo, tj. obvoznica Novi Vinodolski. Po uvodni predstavitvi projekta jih je naš sodelavec in glavni geodet projekta **Mateo Turčič** popeljal po celotni trasi obvoznice, kjer so se seznanili z geodetskimi deli celotne trase, s poudarkom na delih v tunelu Zagori, na viaduktu Ričina in na podvozu Povile.



INOVACIJE IN NAPREDEK V SVETU TRANSFORMATORJEV



Na Bledu je potekala tehnična konferenca Kolektor Etre. V sklopu razvojnih novosti so se udeleženci seznanili z napredkom 400 kV programa, raziskovanjem vpliva geomagnetno induciranih tokov na transformatorje in avtomatizacijo prečnega razreza magnetne pločevine. Izpostavljene so bile tudi optimizacija dela in tehnične inovacije v opremi, ki prispevajo k večji učinkovitosti in zanesljivosti naših transformatorjev.

Tehnološko-proizvodni sklop je osvetlil napredek v proizvodnih procesih, od obvladovanja izostatičnega stiskanja navitij in naprednega monitoringa tlačnega stanja navitij do izboljšav tehnologije vpasovanja aktivnega dela v kotel. Predstavljene so bile tudi aktivnosti za zagotavljanje čistoče aktivnega dela

transformatorjev.

Tretji sklop je bil posvečen notranji kakovosti in poenostavitvam procesov, med drugim izzivom skladiščenja transformatorjev doma in v tujini, praktičnim rešitvam za izboljšanje notranje kakovosti v oddelku Konstrukcije, procesni ureditvi kosovnic in uporabi avtomatizacije za poenostavitev vnosa podatkov v sistem SAP na področju tehnologije.

Konferenca vsako leto pokaže, da v Kolektor Etri ne manjka zanimivih raziskovanj, inovacij in izboljšav, izmenjava mnenj v diskusijah med predstavitvami pa omogoča prihodnje izboljšave tako v podjetju kot v formatu konference.



V PODJETJU KOLEKTOR CCL GOSTILI PRVOŠOLČKE

V podjetju Kolektor CCL so z veseljem gostili prvošolčke svojih zaposlenih. Ti so si v spremstvu staršev ogledali proizvodne prostore. Najbolj navdušeni so bili nad laboratorijem. Ob glasbi, igri in smehu so v podjetju otrokom zaželeli uspešen vstop v solo in jih ob tej priložnosti presenetili tudi s simboličnimi darili. V podjetju so ponosni, da so staršem prvošolcev omogočili dela prost dan. Tako so starši lahko ta poseben mejnik, ko so najmlajši prvič prestopili šolski prag, doživeli skupaj.

KAKOVOST USTVARJA VREDNOST

Kakovost v industriji pomeni, da izdelek ali storitev dosledno izpolnjuje zahteve kupcev, standarde podjetja in zakonodaje. Vendar kakovost ni nekaj statičnega – je proces nenehnega izboljševanja, saj se morajo organizacije stalno prilagajati novim pričakovanjem, višjim standardom in hitro spreminjajočim se razmeram. Kakovost šteje na vseh področjih delovanja: od proizvodnje, projektov, storitev, do odnosov z zaposlenimi in trajnostnih praks. V svetu je najbolj razširjen standard kakovosti ISO 9001, ki ga uporablja več kot milijon certificiranih podjetij v 190 državah.

Podprto s podatki

- Raziskave in primeri iz prakse kažejo, da lahko certificiranje po ISO 9001 vodi do pomembnih izboljšav produktivnosti in kakovosti – v posameznih primerih celo **do 15 % višje produktivnosti in do 20 % manj napak**.
- Slaba kakovost podjetje lahko stane **15–20 % prihodkov**.
- Vsak vložen evro v izboljšanje kakovosti lahko prinese **5–10 € prihranka**.
- Vrhunska podjetja težijo k ravni kakovosti **3,4 napake na milijon priložnosti**.

Viri: ISO, ASQ, Six Sigma.





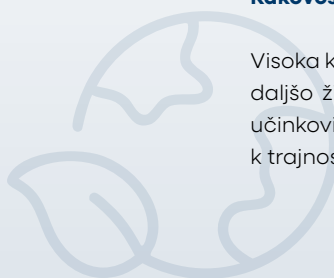
Kakovost v industrijah

- **Avtomobilska industrija:** stroški reklamacij in odpoklicev lahko dosežejo tudi **več milijard evrov** letno.
- **Gradbeništvo:** zaradi napak pri kakovosti lahko nastane **5–10 % dodatnih stroškov** na projektu.
- **Energetika:** kakovostna izvedba projektov lahko zmanjša izpade in stroške vzdrževanja tudi **do 40 %**.



Kakovost in trajnost

Visoka kakovost pomeni manj odpadkov, daljšo življenjsko dobo izdelkov in večjo učinkovitost – zato neposredno prispeva k trajnostnemu razvoju.



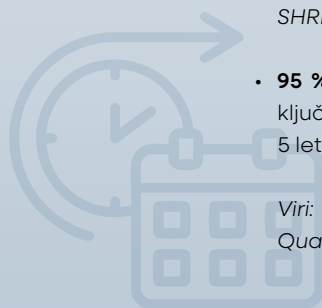
Prihodnost v luči kakovosti

- **Industrija 4.0** omogoča spremljanje kakovosti v realnem času s pomočjo senzorjev, umetne inteligence in strojnega vida.
- Podjetja, ki vlagajo v **kulturo kakovosti**, imajo do **50 % nižjo fluktuacijo zaposlenih**.

Viri: Gallup, Mercer, Great Place To Work, SHRM.

- **95 % menedžerjev** verjame, da bo kakovost ključni dejavnik konkurenčnosti v naslednjih 5 letih.

Viri: BCG Quality 4.0 survey, ETQ State of Quality Management.



Polona Rupnik

KAKOVOST NISO SAMO ISO STANDARDI

Kakovost ni le strokovni izraz, ampak je način razmišljanja, ki povečuje uspešnost družbe. O pomenu kulture odličnosti in izzivih, ki jih ta prinaša, smo se pogovarjali z Judito Rigler, v. d. predsednico Slovenskega združenja za kakovost in odličnost. Z nami je delila svojo vizijo prihodnosti kakovosti v Sloveniji.

Kako bi danes definirali pojem kakovosti v širšem družbenem in gospodarskem kontekstu?

Kakovost pomeni ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Ne samo za kupce, ampak tudi za zaposlene, družbo, kjer deluješ, in okolje, v katerem živiš. Pa tudi za vse potencialne investitorje. Ta definicija je zdaj napredovala, tako da to delamo na trajnosten in etičen način. Čeprav je področje kakovosti včasih zelo rigidno, je vseeno pomemben tudi inovativen pristop. Z inovativnostjo in personalizacijo področja kakovosti zagotavljamo dolgoročno konkurenčnost, predvsem pa zaupanje.





Katere so največje zmotе, ki jih imajo podjetja ali posamezniki o kakovosti?

Področje se spreminja. Kakovost postaja bolj fleksibilna. Še vedno pa veliko ljudi, ki so se s kakovostjo srečali pri svojih 30-ih letih in so zdaj recimo stari 50 ali celo 60 let, kakovost dojema kot izključno in samo ISO standard, standard kakovosti, veliko fasciklov, veliko administracije itn. To je še vedno percepcija starejše generacije. Z osamosvojitvijo Slovenije in ustanovitvijo Slovenskega združenja za kakovost in odličnost se je pogled na kakovost začel spreminjati. Takrat je postalo jasno, da moramo stopiti na pot, na kateri je svet že bil, ker je že imel standarde. Tako se je začela širiti zavest, da je potrebno začeti delati bolj strukturirano, bolj obvladljivo, da je potrebno vpeljati standarde, da bomo lahko konkurirali svetu in izvažali. Zato je to naše združenje staro že 33 let. Takrat se je ta zavest zelo širila.

Kako se je razumevanje kakovosti v Sloveniji spreminjalo v zadnjih desetletjih?

Zelo, predvsem po prvih vpeljavah sistemov kakovosti v velikih naprednih podjetjih, predvsem tistih, ki so bila kakorkoli povezana z Nemčijo oziroma izvozom v Evropo. V vsem tem času so se tudi sami standardi posodabljali, krčile so se določene zahteve. Osnovne zahteve seveda ostajajo še vedno enake, a razumevanje kakovosti se je poglobilo.

Vedno imaš dve vrsti podjetij. Tista, ki imajo certifikate kakovosti samo zato, da jih imajo, ker jih potrebujejo za razpise, zunanje partnerje itd. Ta ne živijo in ne dihaajo kakovosti. Na drugi strani pa so podjetja, ki so naredila korak naprej. Kakovost že zelo dolgo ni več samo standard. Kakovost se širi. Dobrih deset let nazaj se je zelo veliko začelo govoriti o trajnosti, ki se je močno implementirala v kakovost.

Kaj so ključne koristi? Zakaj naj podjetje vlaga v kakovost?

Ključna je zagotovo ta, da pridobiš na veliki konkurenčni prednosti. Vlaganje v kakovost namreč ni samo vlaganje v to, da izdelek ali storitev narediš dobro, odlično, brezhibno. Danes vodim podjetje, kjer proizvajamo laboratorijsko pohištvo, ampak to ne pomeni, da vlagamo samo v to, da bomo imeli kakovostne materiale, dobro vgradnjo in tako naprej. Vlaganje v kakovost pomeni vlaganje v ljudi. V našem podjetju smo najbolj znani po tem, da ekstremno veliko vlagamo v ljudi. S tem pridobivamo lojalnost, pripadnost, vplivamo tudi na ugled. Naše podjetje v 80–90 odstotkih dela za tujino. Opremljamo laboratorije po celi Evropi. Če vlagas v ta del kakovosti, torej v ljudi, potem tudi oni to kakovost

nesejo s sabo na teren, in to se vidi. S tem pa se tudi zelo izboljšuje naša konkurenčna prednost.

Druga ključna korist je osveščanje ljudi, posameznikov, da je treba gledati nase, da je treba gledati na tistega, ki sedi zraven tebe in da je potrebno opozarjati na nepravilnosti, če jih opaziš, ter jih odpraviti, ne pa ignorirati. In to je za moje pojme vlaganje v kakovost na vseh ravneh. So pa različni standardi, ki tudi veliko prispevajo k temu, recimo standard varovanja zdravja. Podjetja, ki se certificirajo po tem standardu, res spoštujejo svoje zaposlene, saj vemo, da je varovanje zdravja – sploh v proizvodnih podjetjih – ključnega pomena.

Se kakovost danes meri predvsem skozi certifikate ali gre za širšo kulturo vodenja in dela?

Kakovost se danes skozi certifikate sploh ne meri, ker je bilo skozi čas zaupanje v certifikate zaradi nekakovostnih praks izgubljeno. Danes se kakovost meri s široko kulturo vodenja in pa predvsem dela ter odnosa do dela.

Kakšna pa je ta kultura? Se spreminja oziroma na kakšnem nivoju je? Je tam, kjer bi si želeli ali ne? Se podjetja prilagajajo?

Velikokrat sem zelo presenečena, da ni na takem nivoju, kot bi si želeli, se pa situacija spreminja. Dobila sem priložnost, da delam v podjetju, ki ima nadpovprečno dobre odnose med zaposlenimi in odlično kulturo vodenja. Imamo direktorja, ki ga pogosto opisujejo kot najbolj kontroverznega menedžerja v Sloveniji. Ne glede na to, da je izjemno poseben na vseh nivojih, je pa izjemno empatičen in to empatijo širi tudi na druga podjetja, saj ga vabijo od vsepovsod, da pride povedat, kako pri nas delamo. Očitno torej pomeni, da Slovenijo, slovenska podjetja in podjetnike to zanima.

Kako digitalizacija in umetna inteligenca vplivata na področje kakovosti?

Digitalizacija in umetna inteligenca premikata kakovost iz nekega klasičnega poimenovanja v smislu brezhibnosti izdelka v smer stalne optimizacije v smeri predvidevanja, personalizacije in popolne sledljivosti že v proizvodnji. Kakovost danes pomeni tudi odgovorno rabo digitalnih tehnologij. Te zagotavljajo zaupanje v pametne sisteme. Zadnje čase opažam, da je zaradi umetne inteligence zelo veliko nezaupanja, negotovosti. Pametno spremljanje in merjenje kakovosti, kot so razni senzorji, IoT, umetna inteligenca, nam omogočajo časovno spremljanje procesov in tudi izdelkov v realnem času. Napake se odkrijejo takoj, standard kakovosti se s tem dvigne na višjo raven. Algoritmi strojnega učenja na-



povedujejo kje, kdaj in kako pride do odstopanj. Tu gre za zelo veliko racionalizacijo poslovanja. Standardi kakovosti se premikajo od reaktivnega odkrivanja napak k proaktivnemu, kar pa pomeni preprečevanje napak. To je tisto, kar je zelo pomembno pri digitalizaciji oziroma kar osebno vidim, da bo digitalizacija prinesla. Sama digitalizacija, kot reče, omogoča personalizacijo, uporabniško izkušnjo, omogoča prilagoditev izdelka ali storitve konkretnemu kupcu. S pomočjo algoritmov namreč lahko dobiš točno tak izdelek ali storitev, ki te zanima.

Še dve stvari se mi zdita zelo pomembni. Sama kakovost se ne meri več samo po univerzalnih standardih, ampak glede na zadovoljstvo vsakega posameznega uporabnika. Zdaj te podatke lahko obdelujemo. Potem prideta zraven še transparentnost in sledljivost. Danes t. i. blockchaini in digitalni zapisi omogočajo popolno sledljivost v dobavni verigi. Potem so tu še inovacije. Digitalna orodja omogočajo zelo hitro prototipiranje, pa tudi testiranje. Včasih smo porabili za testiranja mesece in leta. Zdaj tega ni več. Imamo pa poleg tega še nove standarde za kakovost, kot so standard za kibernetsko varnost, etično uporabo umetne inteligence, varstvo podatkov ... Vse to so novi izzivi. Kakovost se nenehno prilagaja novim izzivom, novim priložnostim, na nov svet.

Kje je prostor za izboljšave in katere prakse iz tujine bi lahko prenesli v Slovenijo?

Nemčija ima industrijo 4.0 in pametne tovarne, kjer gre za vzpostavitev nekih nacionalnih platform za kakovost, in to je definitivno primer dobre prakse. Skandinavija ima ESG kot standarde kakovosti – tudi to je primer dobre prakse. ESG je naslednja stopnička v percepciji zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh. Osebno sem pristaš zelo velikega koncepta, ki se tiče kulture kakovosti – to je japonski kaizen. To je filozofija stalnih izboljšav, kjer kakovost ni samo projekt, ampak je način razmišljanja. Če bi to vpeljali pri nas, v Sloveniji, s konotacijo, da je vsak zaposleni odgovoren za kakovost, pa tudi če le z majhnimi izboljšavami v vsakodnevem življenju, bi nas po mojem mnenju na vseh ravneh, od javne uprave do gospodarstva, potegnili naprej. Nizozemska ima eno zelo zanimivo zadevo: podjetja, ki se združujejo v inovacijske grozde, kjer skupaj razvijajo standarde kakovosti, digitalne rešitve, trajnostne prakse. Če daš deset možgančkov skupaj, bo vedno nekaj velikega in dobrega prišlo na plan.

Vlaganje v kakovost ni samo vlaganje v to, da izdelek ali storitev narediš dobro, odlično, brezhibno. Vlaganje v kakovost pomeni vlaganje v ljudi.



Kakšna je vizija razvoja kakovosti v Sloveniji v naslednjih desetih letih?

To je zelo dobro vprašanje. Pravzaprav je to pogled v prihodnost kakovosti kot strateške usmeritve Slovenije, pa naj si bo to v družbenem, gospodarskem ali trajnostnem smislu. Mislim, da se bo v naslednjih desetih letih na področju kakovosti v Sloveniji nekaj konkretno spremenilo in da bomo presegli okvirje njenega ozkega poimenovanja. Moramo vedeti, da večina kakovost še vedno dojemamo kot poimenovanje tehnične brezhibnosti. Z novimi generacijami se bo ta paradigma spremenila, saj mladi gledajo širše in področje kakovosti že dojemajo drugače. Se pravi, da bo kakovost trajnostna, digitalna, etična, družbeno odgovorna vrednota. In to bo definitivno šlo naprej z mladimi. Kakovost povezuje gospodarstvo, povezuje ljudi, okolje. In samo s tem lahko ustvarjamo dolgoročno konkurenčnost in skrbimo za ugled države. Kakovost kot vrednota družbe pomeni zaupanje v etiko, trajnost in dobrobit za vse deležnike. Z uporabo umetne inteligence govorimo o digitalni in pametni kakovosti. Kultura stalnih izboljšav v Sloveniji je po mojem mnenju tista, ki bi morala postati del vsake strategije. Kakovost mora postati način razmišljanja, delovanja čisto vseh. Tu imamo inovacije, da nenehno delaš nekaj novega – s tem pridobivamo konkurenčno prednost. Moja želja je, da bi bila Slovenija referenčna točka kakovosti, saj imamo res ogromno znanja, dobrih podjetij, neokrnjene narave in še ogromno drugih možnosti. Da bi z združevanjem gospodarstva, inštitutov, raziskav in izobraževanja postala regionalni evropski zgled za trajnostno in digitalno kakovost.



Polona Rupnik

KAKOVOST KOT SKUPNA VREDNOTA

V skupini Kolektor kakovost ni le zahteva, temveč temelj poslovne kulture. Ne glede na področje – avtomobilsko industrijo, gradbeništvo ali energetiko – kakovost pomeni zavezo k odgovornemu delu, nenehnim izboljšavam in dolgoročni zanesljivosti.





Kolektor Mobility: nič napak, nič naključij

V skupini Kolektor Mobility je kakovost organizirana kot samostojen steber, ki je neposredno podrejen glavnemu direktorju, kar odraža njen strateški pomen. V zadnjih letih so z reorganizacijo povezali vse skupine, ki skrbijo za zagotavljanje kakovosti – od razvoja in nabave do proizvodnje. 'Kakovostniki' delujejo v središču procesov, saj želijo preprečiti, da bi kakovost postala 'odmaknjen oddenek', ki zgolj beleži napake.

Kolektor je že od 90. let del avtomobilske industrije, zato sledi najzahtevnejšim standardom, kot sta ISO 9001 in IATF 16949, ter nadgradnjam s področja okolja (ISO 14001), informacijske varnosti (ISO 27001, TISAX) in kibernetske zaščite. »Kupci v avtomobilski industriji zahtevajo popolnost – nič napak. To pomeni ne le brezhiben izdelek, ampak tudi pravočasno dostavo in dosledno spoštovanje dogovorov,« poudarja **Janoš Cigale**, vodja področja sistemi in kakovost v skupini Kolektor Mobility.

Kakovost spremljajo s številnimi kazalniki, a največ pomena dajejo tistim, ki vplivajo na poslovno uspešnost: izmetu, reklamacijam in učinkovitosti procesov. Veliko pozornosti namenjajo tudi digitalizaciji – gradijo t. i. digitalno hrbtnico kakovosti, ki povezuje podatke, procese in analize z vizijo digitalne niti, ki povezuje vse faze življenjskega cikla izdelka.

»Najboljša preventiva pred napakami so usposobljeni in odgovorni zaposleni. Vse se začne pri znanju in zavedanju, da kakovost ni strošek, ampak vrednota,« dodaja Cigale. Politika 'naredi dobro prvič' je vodilo, ki ga razume vsak sodelavec.



Gradbeništvo: BIM je sinonim za kakovost

Grajeno okolje je samo po svoji funkciji namenjeno trajnostni uporabi. Za doseg več desetletne uporabe morajo biti objekti projektirani in zgrajeni skladno z zakonodajo in tehničnimi smernicami. Pri realizaciji od projektiranja preko izgradnje, uporabe in nenazadnje do njihove razgradnje, kar je življenjski cikel objektov, sodeluje mnogo deležnikov, ki morajo prispevati vsak svoj delež k uspešni, kakovostni izvedbi.

Zaradi vsega navedenega kakovost na področju gradbeništva vse bolj temelji na digitalnih rešitvah. Ključni korak v to smer predstavlja uvedba sistema BIM (Building Information Modeling), ki povezuje vse udeležence v projektu – od arhitektov in inženirjev do izvajalcev in investitorjev – v enoten digitalni model. BIM omogoča popoln projektni pristop in vpogled v vse faze gradnje in upravljanja objekta, kar preventivno zmanjšuje možnost nastanka napak, podvajanja dela in neskladja med načrti. »Z BIM-om lahko simuliramo različne faze gradnje, preverjamo medsebojno skladnost gradbenih in inštalacijskih del, sproti posodabljam podatke in modele ter vsakemu uporabljenemu elementu zgradbe dodelimo potrebno tehnično dokumentacijo ter rezultate kakovostnih pregledov. Tako ohranjamo vse informacije za namen Tehničnih prevzemov in poprodajne potrebe za čas uporabe objektov,« pojasnjuje **Bojan Črv**, vodja kakovosti v skupini Kolektor Construction.

Digitalni model zagotavlja boljši nadzor nad kakovostjo, časom in stroški ter omogoča učinkovitejše upravljanje z energijo in materiali, zato je BIM sistematiziran način vodenja projektov, ki ga omogočajo za ta namen razvita programska orodja, ki spodbujajo transparentnost, sodelovanje in odgovornost. V prihodnosti bo postala digitalizacija v gradbeništvu nuja, BIM modeliranje pa standard kakovostnega in trajnostnega upravljanja gradbenih projektov – kar znotraj skupine Kolektor Construction, kot eni vodilnih na tem področju v regiji, že udejanjamo.



Kolektor Etra: kakovost je zastonj, drage so napake

V Kolektor Etri, kjer nastajajo vrhunski energetski in specialni transformatorji, je kakovost vtkana v vsak njihov korak – od prvega osnutka do zadnjega vijaka. *»Naše vodilo je preprosto: kakovost je zastonj, drage so napake,«* poudarja **Tomaž Burnik**, direktor za kakovost v podjetju Kolektor Etra. Njihovi izdelki morajo zanesljivo delovati 30 ali 40 let, zato si napak ne smejo privoščiti.

Ker gre za kosovno proizvodnjo zahtevnih izdelkov, imajo zaposleni središčno vlogo. Kakovost dela je neposredno odvisna od njihove usposobljenosti, natančnosti in samokontrole. Novozaposleni se učijo ob mentorjih, znanje pa se prenaša iz generacije v generacijo. *»V našem poslu so spremembe edina stalnica,«* pravijo v podjetju, kjer nenehno vlagajo v izobraževanja in sistematičen prenos znanja.

Rezultate spremljajo z jasnimi kazalniki: številom reklamacij, stroški napak in uspešnostjo prevzemnih meritev. A resnični pokazatelj kakovosti je transformator, ki brezhibno deluje desetletja. Sodobna digitalna oprema omogoča natančnejše meritve in ponovljivost postopkov, vse bolj pa uvajajo tudi digitalizacijo proizvodne dokumentacije.

Največji izzivi ostajajo zamude in kakovost dobavljenih materialov, včasih pa tudi specifične zahteve nekaterih kupcev. Poleg tehničnih lastnosti transformatorjev so danes ključne tudi zahteve po trajnosti, varnosti pri delu in skladnosti z ESG standardi. *»Kupci od nas ne pričakujejo več le brezhibnega izdelka, ampak tudi odgovorno ravnanje z okoljem in zaposlenimi,«* dodaja Burnik.

Kakovost tako ostaja najpomembnejši kriterij uspeha: zanesljiv transformator pomeni dolgoročno partnerstvo in zaupanje.

Kakovost je naš skupni imenovalec

V vseh dejavnostih Kolektorja – od mobilnosti, gradbeništva do energetike – ima kakovost enak pomen: je odgovornost vsakega posameznika in hkrati skupna vrednota. Združuje tehnično odličnost, znanje, digitalno prihodnost in trajnostno usmerjenost.

Kakovost je tista, ki zagotavlja prihodnost. Če jo razumemo kot temelj vsakega procesa, potem vemo, da je to najboljša naložba – za kupce, za zaposlene in za družbo.

**Kakovost je najboljša
naložba – za kupce, za
zaposlene in za družbo
Kolektor.**



Polona Rupnik

KAKOVOST – GLAS KUPCA IN SRCE NAŠEGA USPEHA

Oddelek kakovosti skrbi, da vsak izdelek izpolnjuje zahteve kupcev, mednarodne standarde in zakonodajo. Njihovo delo je usmerjeno v zagotavljanje skladnosti procesov, nadzor nad odstopanji in stalno izboljševanje. »Smo glas kupca, saj zagotavljamo, da so njegove zahteve dosledno upoštewane v vseh fazah proizvodnje,« pravi Blaž Zidarič, vodja zagotavljanja kakovosti v skupini Kolektor Mobility.

Njihova vloga je izrazito povezovalna – ob zaznavi odstopanj sodelujejo z razvojem, tehnologijo, proizvodnjo in vodstvom ter koordinirajo interdisciplinarne ekipe za učinkovito reševanje težav. Pripravljajo analize, poročila o izmetu in načrte korektivnih ter preventivnih ukrepov. Poseben poudarek dajejo tudi presojam – internim, kupčevim in zunanjim, vključno s presojami pri dobaviteljih, s čimer zagotavljajo skladnost celotne dobavne verige.

Kakovost v mobilnosti – več kot le standard

Na področju mobilnosti kakovost pomeni zanesljivost, varnost in funkcionalnost izdelka. Vsaka napaka ima lahko resne posledice – od reklamacij do ogrožene varnosti uporabnikov. »Če kakovost ni zagotovljena, ogrožamo ugled podjetja in zaupanje kupcev. Naša odgovornost je, da to preprečimo,« dodaja Zidarič.

Kakovost je odgovornost vseh

Med največjimi izzivi pri zagotavljanju kakovosti v podjetju je zavedanje, da kakovost ni naloga posameznega oddelka, temveč vseh zaposlenih. Vsak, ki vestno sledi postopkom, prispeva k stabilnosti procesov. Ključna je tudi učinkovita komunikacija med oddelki – brez nje se reševanje težav upočasni,

kar vpliva na odzivnost in konkurenčnost. »Kakovost zahteva kulturo sodelovanja, transparentnosti in proaktivne komunikacije,« poudarja sogovornik.

Digitalizacija in pametna orodja

Oddelek intenzivno uvaja nove tehnologije – od digitalizacije dokumentacije do avtomatizacije procesov. S pomočjo orodij, kot sta Microsoft Power Automate in Google Apps, poenostavljajo postopke in prihranijo čas. Digitalne baze podatkov omogočajo prenos dobrih praks med obrati, kar krepi standardizacijo in zmanjšuje napake: »Digitalizacija je ključ do večje učinkovitosti in manj napak.«

Ideje, ki vznikajo iz sodelovanja

Ekipe kakovosti delujejo povezano in spodbujajoče. »Veliko se pogovarjamo o izboljšavah – iz teh razprav se pogosto spontano rodijo nove ideje,« pravi Zidarič. Vse predloge beležijo v sistem in spremljajo njihovo uresničevanje. Njihov pristop se pozna tudi v rezultatih – dvakrat so bili izbrani za inovatorje leta v kategoriji malih izboljšav.

Kaj odlikuje strokovnjaka za kakovost?

Uspešen strokovnjak za kakovost združuje analitične sposobnosti, pozornost do detajlov in komunikacijske



veščine. Pomembni so kritično razmišljanje, doslednost, prilagodljivost in vztrajnost. »Naše delo zahteva strukturiran pristop k reševanju težav, hkrati pa sposobnost poslušanja in razumevanja potreb sodelavcev ter kupcev.«

Delo v kakovosti ni vedno enostavno: »Pogosto smo strelovod za težave – vključeni smo v vsak izziv, od vhoda materiala do končnega izdelka.« Obdobja z večjim obsegom dela zahtevajo osredotočenost in učinkovito upravljanje časa. A največje zadovoljstvo pride, ko se trud pokaže v rezultatih – ko je kupec zadovoljen in proces izboljšan. Ali kot pravijo sami: »Najraje se zanašamo na Murphyjev zakon: če lahko gre kaj narobe, bo šlo – zato delamo tako, da se to ne zgodi.«

Prihodnost kakovosti bo temeljila na pametnih tehnologijah, sprotne spremljanju procesov in hitrem prilagajanju. Umetna inteligenca bo zaznavala napake že med samim delovanjem strojev in napovedovala tveganja, še preden postanejo težava. »Naš cilj ostaja enak – zagotoviti, da kupec prejme brezhiben izdelek. Le orodja, s katerimi to dosežemo, se razvijajo.«

Kakovost zahteva kulturo sodelovanja, transparentnosti in proaktivne komunikacije.







Bojan Budja in Janez Tomažič

NAJVEČJI POSEL KOLEKTORJA JE PROPADEL ZARADI HIŠNE PREISKAVE

Z gospodarstvenikom Stojanom Petričem smo se pogovarjali o stanju v medijih, o pravnomočni oprostilni sodbi v primeru Etra 33 ter gospodarskem razvoju Slovenije in Evrope.

Mineva deset let, odkar je Kolektor, točneje, družba FMR postala lastnik medijske hiše Delo. Nam lahko zaupate, zakaj ste se leta 2015 docela brez tovrstnih izkušenj odločili, da boste stopili v vse bolj krut medijski svet?

FMR kot eden od lastnikov Kolektorja je od začetka tega tisočletja sledil strategiji diverzifikacije Kolektorja. Na podlagi naše vizije smo strategijo izpeljali v smeri treh panožnih sklopov: avtomobilska industrija, energetika in gradbeništvo. Veliko smo vedeli o avtomobilski panogi, o preostalih dveh pa bistveno manj oziroma skoraj nič. Po letu 2014 se je pojavila priložnost, kot pravite po vašem, vstopa v krut medijski svet. Za naš način razumevanja so mediji ponudili še eno panožno dejavnost in nov izziv. Ni bilo enostavno, tako kot v preostalih dveh panogah ne. Sem pa vesel, ker se je naš obseg pridobivanja dodatnega znanja razširil. Mediji so specifična panoga, vendar ne tako zahtevna, da je ne bi mogli obvladati in nadgraditi. To smo v zadnjih petih letih tudi dokazali.

Bi danes ravnali enako?

Lahko potrdim, da bi ravnal enako, čeprav se včasih vprašam, ali je bilo to potrebno. Z današnjimi izkušnjami bi vodenje in upravljanje medijske hiše Delo že na začetku postavil povsem na drugi osnovi. Minilo je nekaj let, da sem prepoznal tako slabosti kot prednosti vodenja Dela. Sledila je usmeritev v iskanje priložnosti za izboljšave, kar smo začeli postopoma uvajati. Danes se to pozna. Prav spremembe, ki smo jih vpeljali tako v stroškovnem kot programskem delu, in nadaljevanje tega procesa so dobra popotnica družbe Delo mediji za prihodnost.

Idrijska trmoglavost, vztrajnost in šport so me držali zadnjih 15 let, da sem vzdržal vse pritiske in vodil ter pozneje nadziral poslovanje Kolektorja.



Šele po desetih letih ste privolili v prvi intervju za časopis, katerega lastnik ste. Zakaj?

Intervjuji razkrivajo človeka, njegov značaj. V medijih pa je še kako pomembno, da ostane nekaj človekovih skrivnosti nerazkritih. Poleg tega sem bil v kazenskem postopku in ni primerno, da bi s tem pedigrejem dajal intervju. Letos se je ta zgodba končala s popolno oprostitvijo in danes lahko odkrito govorim o vseh zablodah, ki so se dogajale. Tako v meni kot okoli mene. Motivirana diskreditacija, podprta z novinarji in institucijami, je bila ovira za dajanje intervjuja.

V tem desetletju ste si nabrali kar nekaj izkušenj v medijski panogi. Mnogi po svetu že leta napovedujejo skorajšnji konec tiskanih medijev, pri nas pa še kar vztrajajo. Kaj je razlog za to?

Tiskani mediji doživljajo transformacijo, kar pa ne pomeni, da ljudje ne potrebujejo informacij. Po mojem mnenju jih bomo potrebovali še več.

Način podajanja informacij pa se spreminja. Naj citiram misel Alberta Einsteina: »Merilo inteligence je sposobnost spreminjanja.« Tega se zavedam sam in tudi zaposleni na Delu. Verjamem v njihovo sposobnost, zato bo Delo obstalo. V preteklosti, pred desetimi leti, ob visoki nakladi ni bilo finančnih zadreg, danes pa te so in zahtevajo razvoj novih produktov in storitev, ki jih naši bralci potrebujejo. Mi jih znamo in moramo ponuditi. O tem razmišljajo svetovni mediji in se temu prilagajajo. Enako počne Delo.

Kakšno usodo napovedujete tiskanim medijem?

Lahko odgovorim za tiskani del hiše Delo. Res je, da nam naklada že nekaj let pada za približno deset odstotkov letno. Podobna ali celo še slabša je situacija tudi pri drugih medijih. Časnik Finance je v celoti prešel na splet. Drugi tiskani mediji, kot so Dnevnik, Večer, lokalni časopisi, pa se soočajo s podobnimi težavami kot v naši hiši. Rešitev vidim v združitvi vseh teh medijev v en tiskani medij. S tem bi omogočili kritično maso in bralcem še naprej nudili informiranje prek tiska. Pogoji je pripravljenost lastnikov za kaj takega in seveda zakonodaja, ki bi to podprla.

V javnosti je zaokrožilo, da si želite na Delu uvesti sistem združnega lastništva zaposlenih, kar so nekatere časopisne hiše poskušale že pred desetletji, a dlje od želje niso prišle. Bo vam uspelo? Za kakšen model sploh gre?

»Vsi bi radi spremenili svet, a nihče ne pomisli, da bi moral najprej spremeniti sebe,« je rekel Lev Tolstoj. Strinjam se z njim. Oddelitev tiskarne od Dela je Delo naredilo primerljivo z drugimi mediji v Sloveniji (Dnevnik, Večer, Finance itd.). Dobili smo pravo sliko strukture stroškov, predvsem stroškov dela, pa tudi vseh drugih. Primerjava z drugimi medijskimi hišami doma in po svetu je pokazala, da nismo najbolj delovno učinkoviti in da je veliko priložnosti, da to izboljšamo.

Druga faza je bila izdvojitev podjetja Delo mediji od mame, družbe Delo, kar so pred nami opravili že na Dnevniku in Večer. Tudi v tem smo sledili miselnim spremembam drugih medijev v Sloveniji, s ciljem, da jih še nadgradimo s solastništvom. Zakaj?

Dolgoročno učinkovitost lahko dosežemo s povečano delovno učinkovitostjo ob uporabi orodij umetne inteligence. Današnji novinarski normativ 1650 vrstic na mesec je treba z uporabo novih orodij dvigniti na 2100 do 2200 vrstic na mesec na novinarja.

Zaposlili smo strokovnjaka, ki ima nalogo z uporabo orodij umetne inteligence dodatno izobraziti tako



novinarje kot druge zaposlene. Poleg tega smo nadgradili program poslovnih konferenc, vpeljali podkaste, se povezali z Jutarnjim listom iz Zagreba in z njimi razširili sodelovanje tako na poslovnih konferencah kot s skupno izdajo dvojezičnih revijalnih edicij, denimo Next, Like Počasi se z njimi širimo tudi v Srbijo ter Bosno in Hercegovino. Na Delo mediji nismo prenesli samo vseh edicij, prenesli smo tudi vsa osnovna sredstva, potrebna za poslovanje, ter 3,3 milijona evrov denarnih sredstev. Izdvojili smo samo nepremičnine, ki pa stroškovno ne vplivajo na poslovanje.

Res pa je, da novo vodstvo Delo mediji (v njem ni obeh direktorjev matične družbe Delo) strokovno, poslovno in finančno skupaj z uredništvom odgovarja za uspešnost poslovanja družbe Delo mediji. Kakršnakoli drugačna razlaga tega procesa je zlonamerna in strokovno vprašljiva. Verjamem pa, da sta nepoučenost in nerazumevanje velikokrat razlog za napačne objave, ki predvsem škodijo odnosom v podjetju Delo mediji; če pa so te razlage rezultat notranjih razmišljanj, je takšno dejanje zlonamerno. Ta reorganizacija omogoča družbi Delo mediji in njenim zaposlenim ob zavedanju potrebe po povečani delovni učinkovitosti dolgoročno pozitivno poslovanje.

Kakšna je sploh formula delavskega solastništva?

Naj povem, da je k tej reorganizaciji bistveno pripomoglo razmišljanje sveta delavcev, češ da ne potrebujejo lastništva družbe FMR in da bi bili zadovoljni tudi z drugimi lastniki. Zato bomo v nadaljevanju spremenili tudi lastniško strukturo družbe Delo mediji (trenutno je matična družba Delo stoodstotni lastnik družbe Delo mediji). Ustrezno soglasje je bilo pridobljeno tako v sosvetu FMR kot tudi na skupščini FMR. Imamo tri možnosti.

Če bo sprejet Zakon o lastniški zadrugi delavcev, pri čemer je pogoj, da 75 odstotkov zaposlenih vstopi v zadrugo, bo matična družba Delo prodala 25 odstotkov lastništva zadrugi. Narejena je bila uradna cenitev podjetja Delo mediji. Prepričan sem, da bodo zaposleni zadrugniki v treh letih odplačali kredit in postali 25-odstotni lastniki družbe Delo mediji. Zadrugniki bodo v denarju plačali manjši del, vsak le po 300 evrov, kolikor je predvideno v predlogu zakona o lastniških zadrugah. Za preostali del bomo zagotovili kreditiranje banke.

Če se 75 odstotkov zaposlenih ne bo odločilo za ta korak, bomo 25-odstotni del prodali ključnim 45 zaposlenim v družbi Delo mediji. V tem primeru bo prvo plačilo kupnine petkrat višje (1500 evrov), preostali znesek pa prav tako z bančnim kreditom. Če bosta nemara obe možnosti padli v vodo,

bomo našli solastnika, ki bo pripravljen odkupiti 25 odstotkov za isto kupnino, kot bi jo plačali delavci. Odločitev je tako na strani zaposlenih. Delamo odkrito. Verjamem, da bomo s tem povečali delovno učinkovitost. Lastništvo ni samo dividenda, je tudi motivacija za delovno in razvojno učinkovitost. V bodoče namesto statičnega ustvarjanja produkcijskih vsebin pričakujem od novinarjev dinamično razmišljanje v smeri ustvarjanja produkcijskih vsebin ob uporabi umetne inteligence. Samo novinarji, ki bodo sprejeli ta izziv in ga uresničevali, imajo zagotovljeno prihodnost ne le v medijski hiši Delo mediji, ampak tudi nasploh v novinarskem cehu.

S sodelavci imamo danes Kolektor, ki je med desetimi največjimi podjetji v Sloveniji, v slovenski, idrijski lasti.



Ni skrivnost, da že zdaj razmišljate o tem, kakšen bo Kolektor leta 2035. Kje pa vidite Delo medije čez deset let? Bo podjetje preživel? In če bo, kakšno bo? Boste še zmeraj lastnik?

Vem, kje bo Kolektor čez deset let, malo manj pa, kje bo podjetje Delo mediji čez deset let, verjamem pa, da imajo vodstvo, uredniki in zaposleni s to reorganizacijo vse v svojih rokah. Podjetje bo spremenjeno, koliko, pa je odvisno od razumnega ravnanja vseh deležnikov. Ne vidim razloga, da ne bi bili lastniki tudi čez deset let. O tem ne odločam jaz, ampak delničarji družbe FMR in Kolektor, predvsem pa zaposleni v družbi Delo mediji.

Omenili ste, da vas je sodišče dokončno oprostilo v primeru Etra 33. Lahko razkrijete, kaj je zapisano v sodbi?

Tako senat sodišča na prvi stopnji, ki mu je predsedoval predsednik senata, višji sodnik in predsednik sodišča v Novi Gorici Goran Klavora, kot tudi senat višjega sodišča v Ljubljani v sestavi Stanka Živič kot predsednica, Borut G. Horvat kot poročevalec in Nina Drozdek Draganič kot članica sta ugotovila, da očitki specializiranega državnega tožilstva niso dokazani, zato je bilo treba izdati oprostilno sodbo. Višje sodišče v Ljubljani je v zadnji sodbi jasno zapisalo, da kazensko sodišče ni nadzornik poslovne smotrnosti znotraj gospodarskih družb, temveč presoja le, ali so ravnanja prestopila prag kaznivosti, česar v tem primeru ni bilo mogoče ugotoviti. Celoten dokazni postopek ni privedel

do obstoja gotovostnih dejstev v škodo obtoženih, temveč je izkazal številna dejstva v njihovo korist.

Ni moj namen, da v tem intervjuju v celoti predstavim utemeljitev sodišča. Pravna stroka je ta postopek zaključila in s tem končala zgodbo, ki ima dolgo brado. Povzročila jo je nevoščljivost nekaterih gospodarstvenikov v Idriji. Točneje, ta postopek so začeli Edvard in Urška Svetlik, Iztok Seljak in Andra Krapš Rejc v vlogi vodstva družbe Hidria – Hidria Fin. Takšnim konstruktom kazenskih ovadb proti meni in Kolektorju ni primere v poslovnih praksah po svetu. Povezano je namreč s frustracijo ljudi, ki svojih zgrešenih poslovnih potez ne rešujejo na način, kot ga danes pozna poslovni svet. Zanimivo pa je, da lahko tudi s takšnim vedenjskim vzorcem postaneš predsednik Združenja Manager.





Zdaj, ko je postopek pravnomočen, ga lahko komentirate. Kako se je vse skupaj začelo, da ste končali na zatožni klopi?

Lahko predstavim zgodbo, ki sem jo deloma opisal v knjigi *Damoklejev meč*. Sovražen manjšinski vstop Hidrie v enega od lastnikov skupine Kolektor, družbo FMR, da bi ta z delitvijo dividend Hidrii odplačal kupnino, se ni izšel pozitivno. FMR je ob tem sovražnem nakupu prenehal plačevati dividende, razen štiriodstotnih zakonskih. Kupnina v višini 14,7 milijona evrov in z letnimi obrestmi več kot 700.000 evrov, ki jo je Hidria plačala za 40-odstotni delež, je bila financirana od bank in v nobenem primeru ni bila pokrita z letnimi dividendami družbe FMR. Te so znašale približno 65.000 evrov letnega izplačila.

Delničarjem Hidrie je bilo tako povzročeno veliko škode, zato je bilo treba najti drugačne izhode. Ali prodati delež družbe FMR nazaj po bistveno višji ceni ali si zagotoviti zadostne dividende družbe FMR za poplačilo anuitet.

Ker se to ni uresničilo, so sledile kazenske ovadbe suma storitve kaznivega dejanja, naperjene proti meni in Kolektorju. Te kazenske ovadbe je vlagala odvetniška pisarna Nine Zidar Klemenčič. Kajpak brez ustreznih dokazil. V tistem času je bila Nina Zidar Klemenčič velika prijateljica Urške Svetlik.

Preseneča me, da niso imeli dovolj ekonomskega znanja, da bi pravilno razumeli nakup Etre 33. Niso pa jim zadostovale le kazenske ovadbe, treba je bilo tudi ustrezno motivirati novinarje, ki so začeli pisati svojo zgodbo. Cilj je bil popolna medijska diskreditacija, kar jim je naposled uspelo. Kako daleč so šli pri tem, ponazarja izjava takratnega predstavnika za odnose z javnostmi Hidrie Darjana Lapajneteta [izjavo hranimo v uredništvu]. Citiram: »Kljub vsem naporom pa niti slovenski niti tuji novinarji Hidriinih zgodb niso hoteli zapopasti. Ker ni šlo drugače, se je Urška Svetlik odločila, da nekaterim izbranim novinarjem namenim nekaj evrskih tisočakov, da umetno sproducirajo zgodbe, uperjene proti Kolektorju.«

V tem času je imela Hidria veliko notranjih težav. Bila je prezadolžena, imela je težave s kreditiranjem Merkurja, banke so zahtevale postopek finančnega prestrukturiranja. Prav z napadi name in na Kolektor so hoteli odvrniti pozornost javnosti od svojih notranjih težav. Ko sem pred kratkim poslušal komentar višje sodnice pri novinarju Marcelu Štefančiču, jr., je bilo rečeno: »Če je primer medijsko podprt, ga je potrebno še bolj transparentno obravnavati.« Se strinjam, manjka pa za tožilski del sodne veje oblasti beseda strokovno. Stroka, poznavanje in razumevanje vsebine poslov so pogoj za presojo suma kaznivega dejanja in ne nazadnje vztrajanje pri obtožnici.

Kdo je torej podpisoval postopke in kako?

S pomočjo medijev, političnih pritiskov, pa tudi nadzorstvenih pritožb, ki jih je vlagala Urška Svetlik na notranje ministrstvo in specialistično državno tožilstvo – dokazila za vse to obstajajo –, se je začel obsežen pregon proti meni in Kolektorju. Sledil je pregled mojega premoženja, namišljene kazenske ovadbe so bile podprte s plačljivimi dopisi iz tujine. Vključen je bil celo agent FBI v ZDA, ki je poslal z Urško Svetlik dogovorjen dopis v Slovenijo za plačilo 5000 dolarjev, uporabo firme Control Risk iz Berlina, ki je po mojih pridobljenih informacijah zaposlovala nekdanje agente vzhodnonemške obveščevalne službe Stasi. Dva od njih sta prišla v Slovenijo ter obiskovala slovenske institucije in partnerje s prikritim namigovanjem naročenih diskreditacij o meni. Tudi dokumentacija o tem obstaja.

Najhujša je bila izjava Urške Svetlik na Hidriinem internem srečanju direktorjev julija 2011, ko je svoj nastop, ki ga je v celoti posvetila meni in Kolektorju, zaključila z besedami: »I hope we will soon see him [Stojana Petriča] in chains and in prison.« (op. prev. »Upam, da ga [Stojana Petriča] kmalu vidimo vklenjenega in za zapahi.«) Tudi dokument o tem hranimo v Kolektorju. Torej divji zahod z začetka 19. stoletja, ko ljudje obsodijo človeka in nato pričakujejo vislice. Milo rečeno je ob tem vprašljiva verodostojnost ene veje sodstva, konkretno tožilstva, in tudi politike, ki je temu očitno nasedla.

Kako se spremeni življenje, ko dobiš stigmo obdolženca?

Tem množičnim pritiskom je seveda sledila hišna preiskava. Ko natreseš toliko laži o enem človeku, podjetju, se seveda sprožijo postopki. Dragi Slovenci, bralci Dela, kdor dela dobro in ima rezultate, je po moji oceni v Sloveniji problematičen. Biti moraš slab, imeti slabo podjetje, biti odvisen od politike, firmo po možnosti prodati tujcem, potem si lahko dober. Žal ne jaz ne Kolektor nočeva biti dobra v tem in takem kontekstu.

Hišni preiskavi so sledila mučna zaslišanja na policiji in preiskava pri preiskovalni sodnici Tatjani Cvetičanin v Kopru. Od specializiranega tožilstva vloženo zahtevo za preiskavo je preiskovalna sodnica najprej zavrgla, ker da ni bila razumljiva in primerna za obravnavo. Na pritožbo specializiranega državnega tožilstva je senat koprskega okrožnega sodišča odločitev preiskovalne sodnice razveljavil in vrnil v ponovno odločanje. V njem je preiskovalna sodnica podala nestrinjanje z zahtevo za preiskavo. V nestrinjanju z zahtevo za preiskavo z dne 23. 4. 2019 je Tatjana Cvetičanin zgolj na osnovi od specializiranega

državnega tožilstva predložene dokumentacije in ob osnovnem razumevanju procesa prevzema družbe prišla do po moji oceni ključnih ugotovitev – da ni nujno, da je kupnina za en odstotek enaka za vse kupce, saj kupujejo različne poslovne deleže. Da je pogoje prodaje posameznim kupcem, vključno s kupnino, določil prodajalec ter da so te odločitve šle na račun prodajalca, in ne Kolektorja, v katerem naj bi po logiki specializiranega državnega tožilstva več direktorjev zlorabilo svoj položaj. Postopka proti njim niso uvedli. Sodnica je tudi navedla, da nikakor ni logično, da bi jaz osebno prek svoje družbe in moji najožji sodelavci v Kolektorju kupovali deleže dražje samo zato, da bi nekaterim kupcem omogočili ugodnejši nakup družbe Kolektor Etra. Odločitev preiskovalne sodnice je potrdil zunajobravnavni senat koprskega okrožnega sodišča in zavrnil zahtevo za preiskavo, vendar je na pritožbo specializiranega državnega tožilstva nato višje sodišče v Kopru kljub jasnemu mnenju preiskovalne sodnice uvedlo preiskavo. Ne morem razumeti tega dejanja senata višjega sodišča, ki mu je predsedovala Mara Bristow, člana sta bila tudi Darja Srabotič in Aleš Arh, danes predsednik koprskega višjega sodišča. S strokovnega in pravnega vidika bi morali potrditi zavrnitev preiskovalne sodnice in senata koprskega okrožnega sodišča. A najlažji način, da ne uporabim druge besede, je bil očitno primer poslati v sodni proces, kar so tudi storili.

Vsem novinarjem, ki govorijo o Petričevem Kolektorju, predlagam, da uporabijo besedno zvezo Kolektorjev Petrič.



Kako je poslovna skupnost gledala na vas kot obtoženca? Je bilo v takšnih okoliščinah težje skrbeti za Kolektor in druge družbe?

Obtožnica je veliko breme za gospodarstvo in za gospodarstvenika – tako v poslovnem delu kot osebno, družinskem. Ni opravičila za tajkune iz Hidrie. V tem času so podjetje prodali Špancem, iz privatizacijskega procesa so v začetku devetdesetih let pridobili večino v Hidrii in jo dobro unovčili. Žal je takih primerov v Sloveniji veliko. Kolektor je še vedno slovenski, idrijski koncern v lasti Kolektorjevih zaposlenih in upokojencev. Vsem novinarjem, ki

govorijo o Petričevem Kolektorju, predlagam, da uporabijo besedno zvezo Kolektorjev Petrič. To je bolj pošteno do vseh drugih 800 delničarjev, zaposlenih in upokojencev. Ko sem se pogovarjal s prijateljem, tekačem, odvetnikom, mi je večkrat omenil, naj se pazim ljudi s poškodbo možganov. Se strinjam, ker res lahko stalno delajo škodo in se tega niti ne zavedajo. Njim predlagam, da pogledajo KDD in preverijo moje lastništvo. Je tako majhno, da niti skupščine ne morem sam sklicati. Če bi vzel v izračun še notranje lastništvo Kolektorja, bi delež padel še za nekaj odstotkov. Poleg tega je danes organizacija koncerna povsem drugačna, tudi s povsem novim vodstvom.

Zelo me je prizadelo, ko sem po hišni preiskavi šel na srečanje gospodarstvenikov na Brdo pri Kranju. Ko sem pristopil k takratnemu gospodarskemu ministru, se je obrnil stran od mene. To pove vse in je tudi odgovor na vaše vprašanje. Ta isti minister me je pozneje prosil za pomoč in mu je nisem odrekel. Vedel sem, kaj pomeni vprašljiva medijska izpostavljenost.

Idrijska trmoglavost, vztrajnost in šport so me držali zadnjih petnajst let, da sem vzdržal vse pritiske in vodil ter pozneje nadziral poslovanje Kolektorja. S sodelavci imamo danes Kolektor, ki je med desetimi največjimi podjetji v Sloveniji, v slovenski, idrijski lasti. Letos bomo ustvarili 1,5 milijarde letnih prihodkov, od tega dve tretjini v tujini in tretjino doma, predvsem na račun gradbeništva. Imamo 200 milijonov evrov EBITDA, od tega 90 odstotkov v tujini in samo 10 odstotkov doma, znova tu prednjači gradbeništvo s svojimi storitvami. To je tudi odgovor na medijske zgodbe o poslovanju gradbeniške skupine. Med vsemi sorodnimi podjetji dosegamo v gradbeništvu žal najnižjo donosnost poslov. Samo na drugem tiru bomo naredili več deset milijonov evrov izgube. Pri pridobitvi tega posla smo dali najboljšo ponudbo za sklop 1, Strabagova je bila denimo 463 milijonov evrov. Direktor turškega podjetja Özalpin, drugega partnerja poleg Yapı Merkezi v konzorciju Kolektor, je zahteval, naj damo ponudbo v vrednosti več kot 425 milijonov evrov. Ker je naš CPG ponudil nižjo ceno, torej 403 milijone evrov, je odstopil od sodelovanja v konzorciju in prepustil svoje delo Yapı Merkezi. Po dveh letih aktivnega dela na drugem tiru je zaradi finančnih težav zmanjšal svoje aktivnosti na minimum še Yapı Merkezi. Danes je pri projektu 2TDK kot nosilec posla samo še Kolektor CPG. Zanimivo, da noben novinar tega ne napiše. Prav tako ne, kaj je vzrok za to. Najbolj pomembno pa je, da se gradi. Gradi znotraj vrednosti, ki jo je predvidela država za ta projekt. Očitki novinarjev za vsak aneks, ki ga dobi Kolektor CPG, so nekorektni. Zakaj potem



niso kritični do aneksov Cengiza, ki jih je dobil za karavanški predor? Vsak tujec, ki bo prišel gradit v Slovenijo pod pogoji slovenske zakonodaje, ne more biti konkurenčen. Če pa ponudi dampinško ceno, naj o tem presoja državne institucije. Lahko rečem le, da bomo naredili vse, da bo drugi tir zaključen po pričakovanju 2TDK. Ponosni smo na to, vemo, da smo sposobni, in to dokazujemo sebi in drugim doma in po svetu.

Je kakšen posel propadel zaradi postopkov?

Pred hišno preiskavo sem poslal dopise tako na specializirano državno tožilstvo kot na nacionalni preiskovalni urad. Sam sem jih prosil, naj pridejo čim prej, zdelo se mi je nesmiselno, da bi medijski linč odločal o nadaljnjih korakih. Vsi podatki so bili na razpolago, saj nismo ničesar skrivali. Niso prišli.

Hišna preiskava pa je ustavila največji posel, ki smo ga takrat pripravljali, gre za nakup nemškega podjetja transformatorjev SGB GmbH Regensburg, ki bi ga združili s Kolektor Etra. Družba SGB je imela 700 milijonov evrov prihodkov, moj pogoj je bil 51 odstotkov v korist Kolektorja, za kar bi morali še dodatno zagotoviti denar. Tuje banke so zaradi hišne preiskave takoj odpovedale kreditiranje in akvizicija je bila odpovedana. Če bi bil ta prevzem narejen, bi imel danes Kolektor 2,5 milijarde evrov (!) letnih prihodkov.

Ste po desetletnem sodnem postopku zagrenjeni?

Nisem zagrenjen, sem pa razočaran. V svojem poslovnem času sem imel glavni cilj, ki me je usmerjal v rast, ustvarjanje pozitivnega, nadpovprečnega poslovnega rezultata družbe Kolektor. Po mojem vedenju sem vsako poslovno potezo – komercialno, vse prevzeme – delal v korist naše družbe. Vse osebne investicije, ki sem jih napravil, so bile narejene iz denarja, ki sem ga sam zaslužil. Priznam pa, da se v 51 letih dela ustvari tudi nekaj premoženja. S svojim vedenjem sem ga še nadgradil, a nikoli v škodo Kolektorja, še kredita nisem nikoli odobril nobenemu od zaposlenih.

Proces, ki ga sprožijo državne institucije, je posebna zgodba, še posebej, če tak postopek povzroči kakšna od frustriranih fizičnih oseb. Tožilci na koncu iščejo iglo v kopici sena in verjamem, da je lahko kje tudi kaj narobe. Niso pa te šivanke zloraba položaja, zato je pomembno, da se organi pregona in pravosodja zavedajo ter ocenijo, ali si glede na v tistem trenutku znane informacije delal v korist družbe; govorimo o poslovni zvestobi.

Takih primerov je v Sloveniji veliko in trajajo leta, hkrati uničujejo družine, ljudi, ki so delali v korist družbe. Moj predlog vladi je, da s posebnim zakonom

ukinejo vse postopke iz naslova zlorabe položaja, ki trajajo več kot pet let. S tem bodo naredili veliko uslugo sodnemu sistemu in posameznikom, ki so v postopku, prav tako njihovim družinam. Ta moj predlog bo bržkone zaradi škodoželjnosti ali česarkoli drugega povzročil nemir v slovenskem prostoru. Tega nisem mogel prej izjaviti, danes pa lahko, ker je moj primer dokaz nesmiselnosti takih in podobnih sodnih procesov. Prepotoval sem na stotisoče milj po svetu, skoraj milijon milj. Pogovarjal sem se s številnimi poslovnimi partnerji. Povedati želim, da v svetu poznajo besedo poslovna zvestoba, ki opredeljuje tovrstna, tudi moja dejanja. Velikokrat sem ob pripovedovanju svoje zgodbe v odzivih poslovnih partnerjev opazil začudenje. Argumentov ni bilo nobenih. Nestrokovnost prijavitelja Hidrie Fin, podprta z nekaterimi mediji in specializiranim državnim tožilstvom, kaže sliko posameznikov, ki so pri tem sodelovali. Naj omenim investicijo Hidrie v postopek proti meni. Verjeli ali ne, znašala je več kot milijon evrov, taka je izjava vodstva Hidrie. Bralci si lahko sami ustvarijo mnenje o tem, kam je bil denar namenjen, kaže pa na stanje duha pri nekaterih.

Letos bomo ustvarili 1,5 milijarde letnih prihodkov, od tega dve tretjini v tujini in tretjino doma, predvsem na račun gradbeništva.



Kolektor Etra, nekdanji Etra 33, je bila prevzeta leta 2010. Za podjetje ste plačali 30 milijonov evrov. Podjetje je šlo skozi več razvojnih ciklov in je izjemno dobičkonosno. Koliko je vredno? Bi ga prodali, nemara delno uvrstili na borzo?

V mojih 51 letih dela v Kolektorju smo imeli v strukturi proizvodnega programa dva bisera; karbonski komutator za bencinsko črpalko v avtomobilski industriji in transformator v programu energetike. Oba produkta skoraj stoodstotno prodajamo v tujino, bila sta rezultat slovenskega znanja, slovenskih inženirjev in, kar moram posebej poudariti, slovenskih tržnikov.

Kolektor Etra je med večjimi podjetji, po relativnih kazalnikih uspešnosti poslovanja ga uvrščamo med prva tri v Sloveniji. Leta 2010, ko smo kupili Kolektor Etra, je imela približno 50 milijonov evrov letnih prihodkov, danes že več kot 300 milijonov. Z dodano investicijo, ki jo bomo zaključili v naslednjih letih, se bo prodaja povečala na več kot 400 milijonov evrov letno. V času nakupa zaradi investicijskih vlaganj smo dve leti kot mama kreditirali Kolektor Etra, da so normalno izplačali plače. Sliši se čudno, a tako je bilo. Vsi investitorji v Kolektor Etra smo verjeli v to zgodbo in po nekaj letih, predvsem pa danes, je vodstvo Kolektor Etre potrdilo našo upravičenost investicije. Že danes imamo podpisanih pogodbenih naročil za več kot milijardo evrov, z njimi imamo pokrito proizvodnjo za več kot dve leti in pol. V ljubljanskem bazenu danes zaposluje več kot 600 kvalificiranih ljudi, od tehnikov do inženirjev in ekonomistov. Moja zgodba je primerna za telenovelo z naslovom Nevoščljivost doline. Verjamem, da bi bila zelo gledana. Materiala je na kupe, tudi nekaj neugodnega za posameznike, ki so sodelovali. Kupnina Kolektor Etre je znana, ni naprodaj, ali bo, ne znam odgovoriti. Vstop na borzo je vedno možen, če bi potrebovali veliko finančnih sredstev za nove prevzeme. Se pa lahko primerjava najde v družbi Rade Končar Zagreb, ki ima podoben program in je na trgu kot delniška družba.

Naš cilj je postopen in strateško dolgoročen prehod iz avtomobilske v drugo industrijo mobilnosti.



Evropska avtomobilska industrija je pod pritiskom kitajske konkurence, manjše prodaje na Kitajskem, višjih ameriških carin, elektrifikacije. To vpliva tudi na evropske dobavitelje. Kakšno je stanje v avtomobilski industriji, kot ga občuti Kolektor Mobility?

Stanje v evropski avtomobilski industriji ni dobro. Lahko rečemo, da je slabo. Krivi smo sami Evropejci. V zadnjih dvajsetih letih je ego evropskih menedžerjev avtomobilske industrije premagala partijska strateška ponižnost kitajske avtomobilske

industrije na eni strani, na drugi pa je politično eksperimentiranje Bruslja z uvajanjem evropske regulative (v tem času smo sprejeli več kot 2,5-krat več omejitev v primerjavi z ZDA). Politična prevlada ekonomskih načel je dodatno onemogočila razvoj EU kot industrijske družbe. Bruseljska elita je lahko vzrok za drugačno EU, kot smo si je želeli.

Naj povem še bolj enostavno. Evropska avtomobilska industrija je bila v preteklih desetih do dvajsetih letih paradni konj EU. Razvojno je bila daleč pred ZDA, kar je še danes, in svetlobna leta pred Kitajsko. Težnja po ustvarjanju ekstra dobičkov je proizvodne kapacitete evropske avtomobilske industrije z dobavitelji preselila na Kitajsko. Kratkoročno uspešno, dolgoročno pa so se evropski avtomobilisti uspavali. Kitajci so se uspešno učili razvijati svoje kapacitete in danes so proizvodne avtomobilske kapacitete štirikrat večje, kot je evropska proizvodnja avtomobilov. Proizvodne kapacitete na Kitajskem so približno 50 milijonov avtomobilov letno, vseh avtomobilov se globalno na svetu proizvede nekaj več kot 80 milijonov letno, na Kitajskem se jih proda okoli 25 milijonov letno. Kam bodo šli viški teh kapacitet? Odgovor je logičen: na globalni svetovni trg. Še na to bi opozoril: Kitajci so se zavedali, da bodo njihovi avtomobili na klasičen pogon tehnološko, ne cenovno, vedno zaostajali za evropskimi. Vso energijo za razvoj so zato usmerili v električna vozila, pri katerih so danes vodilni na svetu. V verigi vrednosti imajo vse: lastne surovine, komponente in sisteme, kar pa ne velja za evropsko avtomobilsko industrijo.

Kolektor Mobility se spoprijema s težavami, pozna se popolna negotovost trga, predvsem v razvojnih projektih, ki jih je zelo malo, poleg tega so negotovi. Predvidevamo, da se bo v naslednjih petih letih pojavila stagnacija količin. Trenutno smo z velikim vlaganjem v razvoj pogonov in elektronike za razne aplikacije v mobilnosti nadomestili upad Kolektorjevega osnovnega programa, komutatorjev, in s tem pridobili nekaj let.

Kako se bo Kolektor Mobility temu prilagodil? Ali vidite priložnosti v večjem deležu storitev in širši panogi mobilnosti, ne le avtomobilski?

Vsi dobavitelji iščejo odgovore in pripravljajo strategije za novo realnost. Skladno z našimi razvojnimi in tehnološkimi kompetencami ter obstoječimi produktnimi spleti se bomo odzvali temu primerno, s konsolidacijo in stroškovno prilagoditvijo, dezinvestiranjem segmenta, partnerstvi, žetvena moč (kjer imaš na trgu močno pozicijo) je takojšnji ukrep.

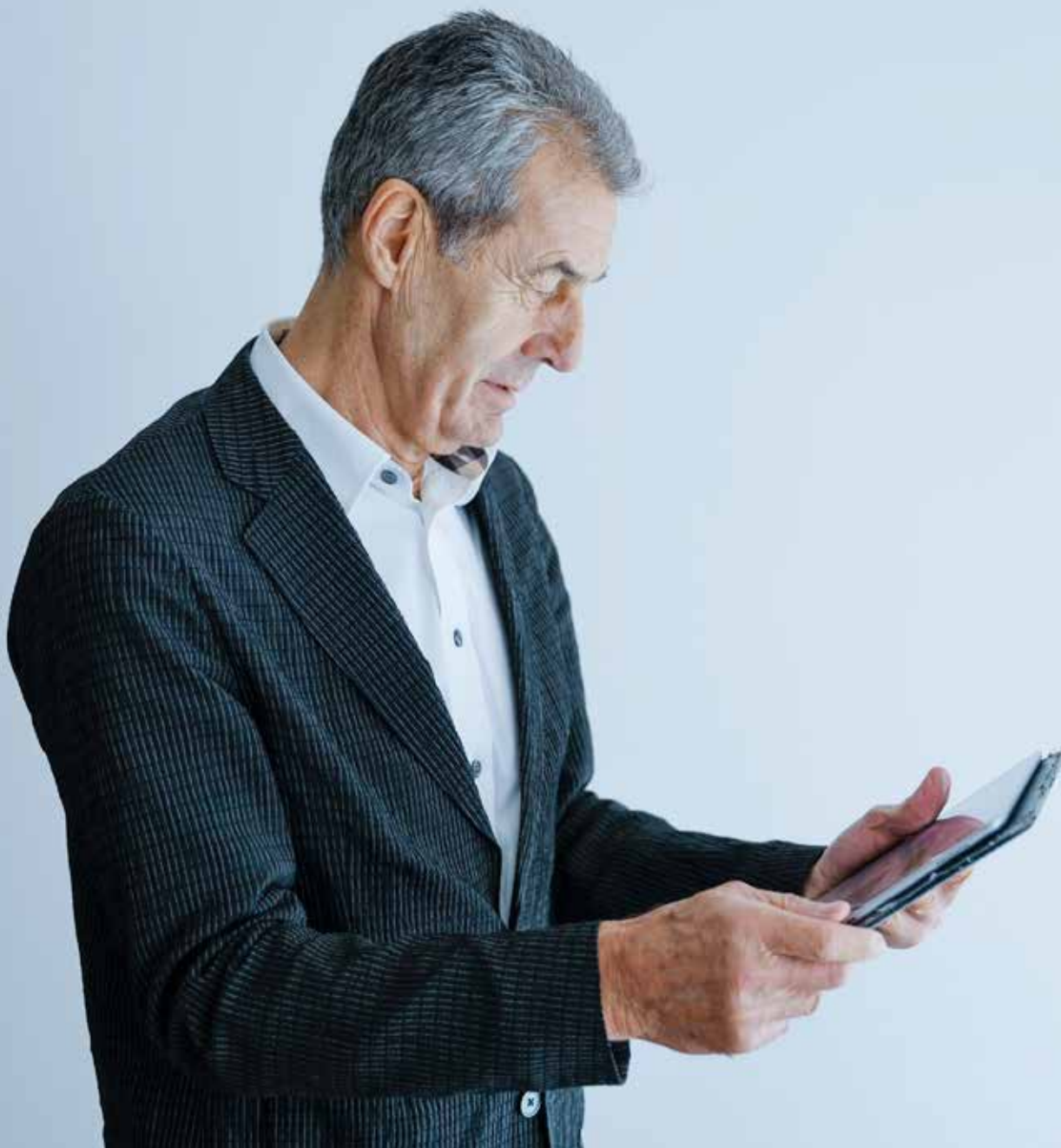
Novi izzivi, ki se pojavljajo v trendu rasti na



elektrificirani in digitalizirani mobilnosti strojev, vozil in stvari, pa predstavljajo potencial diverzifikacije, ki dolgoročno nudi možnost nove rasti pri produktih in storitvah. Torej, naš cilj je postopen in strateško dolgoročen prehod iz avtomobilske v drugo industrijo mobilnosti.

Poleg tega so prepoznavni tudi drugi pomembni trendi, kot so napredna precizna avtomatizacija in robotizacija industrije, logistika, obramba, stroji za predelavo hrane ter robotizacija v medicini.

Kolektor Mobility ima razvite kompetence in lahko z dodatnimi prevzemi postopoma spreminja poslovni model. Kolektor Mobility v skupini Kolektor predstavlja manj kot 30 odstotkov vseh prihodkov in nekaj manj kot 25 odstotkov EBITDA, kar nam ob povečani hitrosti spremembe poslovnega modela skupine Kolektor kratkoročno zagotavlja določeno varnost. Tudi v tem primeru se je pretekla strateška usmeritev skupine Kolektor pokazala za pravilno in dolgoročno.





Kako bi se morala avtomobilska panoga v Evropi prestrukturirati?

Nujno je treba podaljšati možnost proizvodnje ICE (motorji z notranjim zgorevanjem) po letu 2035, najmanj do leta 2045. Ali je to realnost ali ne, bomo videli v naslednjem letu.

Znižanje birokratskih ovir za testiranje naprednih tehnologij, kot so robotaksiji, in pragmatičen odnos do novih tehnologij, kot je uporaba orodij umetne inteligence, lahko omogočita nov zagon inovativnosti za industrijo mobilnosti. Razmišljanje o evropskem mini električnem avtomobilu – izjava Ursule von der Leyen ob njenem govoru v bruseljskem parlamentu – je ponavljanje istih preteklih napak. Resnici na ljubo, drugega niti nisem pričakoval. Vztrajanje pri tem je ponavljanje napak. V svetu so kapacitete zgrajene (Kitajska), reševanje z evropskimi carinami na uvoz kitajskih avtomobilov ob zgrajeni verigi vrednosti kitajske avtomobilске industrije dolgoročno zanesljivo ni prava usmeritev.

V Delu smo v zadnjih mesecih objavili vrsto analiz, ki podkrepljujejo tezo, da država potrebuje novo gospodarsko politiko. Kakšna bi morala biti?

Ideja za reševanje EU na gospodarskem področju je veliko, prave volje za njihovo uresničitev pa ni. Devetega septembra letos je bila prva obletnica predstavitve Maria Draghija o konkurenčnosti EU. V tem letu se je uresničilo zelo malo. Osnovno vprašanje, ki si ga EU in Bruselj morata postaviti, je, ali si še naprej želimo biti industrijska družba. Če ja, se morajo politične odločitve podrediti, vsaj v večjem delu, ekonomskim zakonitostim. V nasprotnem primeru bomo nazadovali. Ni rečeno, da so bile vse politične odločitve Bruslja slabe, so pa bile nepremišljene, uničevale so konkurenčnost EU kot industrijske družbe. Bruseljska komisija bi se morala ukvarjati predvsem s postavitvijo enotnega trga, deregulacijo procesov v gospodarstvu EU, varnostnimi programi, zdravstvom in prehrano, najti prave vzroke za pomoč izbrani industriji, čeprav kratkoročno niso všečni.

Kdor je prebral knjigo Darona Acemoğluja in Jamesa A. Robinsona Zakaj narodi propadajo, se lahko zamisli. So bruseljske elite napaka za EU? Izpostaviti je treba dve stvari. Investicije v obrambno ali orožarsko industrijo imajo z vidika uporabe teh izdelkov negativno konotacijo. Je pa



res, da lahko kratkoročno pomagajo prestrukturirati del avtomobilске industrije in s tem zmanjšati odpuščanja zaposlenih. Doprinos na rast GDP glede na vložek je v primerjavi z drugo industrijo – npr. gradbeništvom – negativen.

Obrambna industrija ima ciklični značaj. Trenutno je v porastu, ob zasičenosti – kar se bo zgodilo – pa lahko pričakujemo velik padec. Je pa res, da obrambna industrija ustvarja nove kompetence. Če bodo šle investicije v dvojno rabo, lahko pričakujemo nov zagon industrije za civilne potrebe, za industrijo, ki bo lahko uporabila tehnologijo, razvito v obrambni industriji. Kar je dobro.

Niste optimistični glede EU?

EU je svojo suverenost izgubila, njen namen je zgolj ohranjanje elite v Bruslju. Po podatkih evropskega sveta je bilo uresničenih zgolj 11,2 odstotka idej Maria Draghija. Evropsko gospodarstvo stagnira, ameriško pa se razvija hitreje kot evropsko. Enotni kapitalski trg ni bil vzpostavljen, ne odpravljamo regulacije, ki zvišuje stroške poslovanja. EU kot institucija dela po ekstra aktivni smeri razvoja, ščiti elite in vodi EU v prepad. Edina pozitivna smer je skupno financiranje varnostne industrije, ob pogoju, da se razvoj novih produktov v tej industriji uporablja tudi v civilne namene. Po podatkih Evropske komisije je Ursula von der Leyen povečala zakonodajno tvorbo za 17 odstotkov v primerjavi z njenim predhodnikom, predvsem zaradi povečanja obsega sekundarne zakonodaje in podobnih pravil, kar še otežuje gospodarstvo. Če potegnem črto – EU je umetna tvorba, ki brez soglasja posameznih držav s svojimi ukrepi povzroča negotovost v industriji. Verjamem, da se tega zavedajo. V primerjavi z ekonomijami ZDA, Kitajske in drugih ključnih držav nimamo velike prihodnosti in bomo v EU nazadovali.

Kolektor Construction je udeležen pri nekaterih večjih gradbenih projektih v državi. V Sloveniji imamo nekaj večjih gradbišč, kot so drugi tir, tretja razvojna os, železniška postaja Ljubljana, projekti Luke Koper ... Zdi se, da z infrastrukturo vedno zaostajamo za razvojnimi potrebami v državi. Kaj je treba storiti, da bi zmanjšali razliko med stanjem infrastrukture in potrebami?

S strateško usmeritvijo Kolektorja pred petnajstimi leti smo z organsko rastjo in prevzemom zgradili največje podjetje v Sloveniji na področju gradbeništvu. V tej panogi je pomembno, da imaš reference za vse niše nizkih in visokih gradenj. To Kolektor Construction danes ima. Logično je, da danes sodelujemo pri vseh večjih razpisih. Glede na obseg javnih investicij, privatnih investicij, tudi

stanovanjskih del, trenutne kapacitete slovenske gradbene operative zadostujejo. Ne potrebujemo tujih izvajalcev. Ob uporabi domačih izvajalcev ostane tudi dvakrat več dodane vrednosti Sloveniji. Z zaključkom gradnje drugega tira v začetku prihodnjega leta se bodo močno sprostile kapacitete za nove gradnje, je pa res, kar je treba upoštevati, da vsi projekti, ki še nastajajo, tako za nizke kot za visoke gradnje, potrebujejo veliko časa za pridobitev gradbenega dovoljenja. Razpolaganje s finančnimi sredstvi še ne pomeni začetka gradnje.

Kdor dela dobro in ima rezultate, je po moji oceni v Sloveniji problematičen. Biti moraš slab, imeti slabo podjetje, biti odvisen od politike, firmo po možnosti prodati tujcem, potem si lahko dober.



Kako vidite prihodnost slovenske industrije?

Odvisna je od evropske industrije. Smo majhni, v tržnih nišah moramo biti boljši od konkurence v EU in bomo uspeli. Potrebujemo koncept gospodarske politike države, ki mora prepoznati realne vrednosti in prednosti slovenske industrije, ne potrebujemo pa raznih lobističnih zahtev. Lahko bi našel kar nekaj panog, ki so ključne za pokrivanje storitev, ki smo jih navajeni. Pri tem bi se zelo enostavno opredelil: kdor ustvarja 100.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, ima strategijo za nadaljnjo rast, to je pravo podjetje. Takim bi pomagal in taka podjetja išče tudi skupina Kolektor.

Spomladi bodo volitve. Tu in tam je z razlogom – ob izkušnjah, ki jih imate – slišati tudi vaše ime. Bi se odzvali klicu države, če bi vam kdo ponudil mesto mandatarja, nemara mesto gospodarskega ali finančnega ministra?

Vodenje države je poklic. In ta poklic me ne zanima.

Staš Jereb

PROJEKT SAP S/4HANA USPEŠNO ČEZ POLOVICO FAZE EXPLORE

Prehod na sistem SAP S/4HANA uspešno napreduje in se trenutno nahaja v fazi Explore. Ta faza je ključnega pomena za razumevanje, usklajevanje in načrtovanje poslovnih procesov, ki bodo podprli prihodnje delovanje podjetja na novi platformi.

V skupini Kolektor Technologies smo uspešno izvedli že več kot polovico načrtovanih delavnic za vse ključne procese. Člani SAP ekipe Kolektorja in predstavniki partnerskih podjetij so učinkovito opredelili zahteve, preverili standardne rešitve SAP S/4HANA ter uskladili in popisali potrebne prilagoditve.

Na skupnih področjih, kot sta finance in controlling, smo še posebej uspešni. Obdelanih imamo že več kot 80 odstotkov vseh predvidenih tem. S tem smo postavili trdne temelje za nadaljnje delo, saj ti procesi predstavljajo jedro poslovnega sistema in imajo številne povezave z drugimi področji.

Naslednji koraki: integracijske delavnice in end-to-end procesi

V prihodnjem mesecu se bodo projektne ekipe osredotočile na integracijske delavnice, ki bodo povezale posamezne procese med seboj. Cilj teh aktivnosti je zagotoviti celovit pregled in usklajenost end-to-end poslovnih procesov skozi vse povezane procesne sklope. Od predvidenih procesnih sklopov jih je trenutno odprtih še 32 odstotkov, kar pomeni, da sledimo terminskemu planu v fazi Explore.

S tem bomo zagotovili, da bodo procesi v novi rešitvi delovali povezano, učinkovito in skladno s potrebami poslovanja.



Na področjih financ in controllinga imamo obdelanih že več kot 80 odstotkov vseh predvidenih tem.



**Vladimir Perdih,**

Kolektor CPG,
Projektni vodja:

»Gre za izredno zahteven projekt, saj je potrebno na isti imenovalec spraviti veliko število podjetij iz vseh treh Kolektorjevih skupin. SAP S/4HANA nam bo prinesla boljšo uporabniško izkušnjo, optimizacijo delovnih procesov in tudi prečiščenje podatkovnih baz. Sodelujem na projektnem modulu, ki se je izkazal za posebej trd oreh, saj se projektno vodenje znotraj skupine močno razlikuje od podjetja do podjetja. V gradbeništvu se prek projektov izvede velika večina prodaje, zato je za nas ključna vzpostavitev sistema, ki bo prilagojen našemu načinu dela, hkrati pa bo omogočal učinkovito spremljanje izvedbe projekta.«

**Sonja Leskovec Mohorič,**

Kolektor d.d.,
Izvršna direktorica za kontroling:

»Ker smo velika skupina, je menjava informacijskega sistema zelo velik in pomemben projekt, zato bo tudi vložek zaposlenih v ta projekt relativno velik. Za področje, ki ga pokrivam, so zanesljivi, pravočasno in hitro pridobljeni podatki ključnega pomena. Ne predstavljam si, kako bi brez zanesljivega informacijskega sistema potekalo delo v našem oddelku. Sodelovanje pri projektu vidim kot izziv, a hkrati kot veliko dodatno obremenitev in odgovornost, saj bomo nastavili sistem za prihodnje generacije zaposlenih v Kolektorju. Trenutno smo v fazi, ko imamo poleg svojega rednega dela dodatno na teden dve celodnevni delavnici, največkrat v Ljubljani. Skupaj analiziramo obstoječe procese in glede na nove možnosti informacijskega sistema definiramo procese in nastavitve v SAP S/4HANA. Veliko procesov je odvisnih od različnih področij poslovanja, zato nas v prihodnje čaka še veliko sodelovanja in usklajevanja na integracijskih delavnicah med moduli.«

**Zvonko Belič,**

Kolektor Etra,
Projektni vodja:

»Projekt predstavlja enega ključnih temeljev za prihodnji razvoj našega podjetja. Pred nami je izjemna priložnost, da delo prilagodimo sodobnim potrebam in pripravimo informacijski sistem, ki bo zanesljivo podpiral naše poslovanje v naslednjih dvajsetih letih. Imam visoka pričakovanja, saj je v projekt vključena izjemno kompetentna ekipa strokovnjakov iz vseh Kolektorjevih družb ter zunanjih svetovalcev. Na delavnicah posebno pozornost namenjam zahtevam končnih uporabnikov, kar je ključno za oblikovanje učinkovitih in uporabnikom prijaznih rešitev. Projekt je jasno strukturiran in strokovno voden, kar dodatno krepi zaupanje v njegov uspeh. V tej fazi projekta sprejemamo pomembne strateške odločitve, ki bodo omogočile večjo agilnost sistema in hitrejšo digitalizacijo vseh procesov.«

**Benjamin Mlakar,**

Kolektor d.d.,
SAP Aplikativni specialist:

»Projekt vidim kot pomemben korak v digitalni preobrazbi podjetja. Omogoča nam, da procese čim bolj poenostavimo in uskladimo s standardi. Sodelovanje mi predstavlja zanimiv strokovni izziv in prispevek k dolgoročni izboljšavi IT-okolja. Trenutna faza je zelo pomembna, saj je izhodišče za vse nadaljnje korake. Cilj je omogočiti čim večjo standardizacijo, ob tem pa ohraniti fleksibilnost tam, kjer je to nujno potrebno. Želimo, da so spremembe, ki bodo vidne končnim uporabnikom, čim manjše in čim enostavnejše, da zagotovimo nemoten prehod in bolj učinkovito delovanje podjetja.«

Polona Rupnik

PREJELI BRONASTO NACIONALNO PRIZNANJE GZS ZA NAJBOLJŠO INOVACIJO

Na slovesni podelitvi na Brdu pri Kranju so že triindvajsetič podelili nacionalna priznanja GZS za najboljše inovacije. Ta predstavljajo najvišje priznanje inovativnim dosežkom slovenskih podjetij in s tem promocijo inovativnosti v Sloveniji.

Podeljenih je bilo 10 zlatih, 27 srebrnih in 15 bronastih priznanj ter eno posebno priznanje za inovacijski izziv. Ekipa podjetja Kolektor Mobility – podružnica Postojna v sestavi **Gregor Bizjak, Aleš Turk in Matevž Požar** je za svojo inovacijo Avtomatsko temperaturno šokiranje izdelkov z robotom (Šok, ko plastika pokaže svoj pravi obraz) v močni konkurenci osvojila bronasto priznanje. Ob tej priložnosti smo avtorjem inovacije zastavili nekaj vprašanj.

Kako bi na poljuden način bralcem razložili svojo inovacijo?

Preprosto: domislili smo si, da bi z robotsko roko naše izdelke izmenično potapljali iz vrele v ledeno mrzlo vodo, hkrati pa spremljali njihovo delovanje. Ugotovili smo, da lahko enostavno, hitro in poceni preverimo vzdržljivost naših izdelkov in jih po potrebi izboljšamo.

Kakšno dodano vrednost ima inovacija za podjetje?

Inovacija je alternativna testu temperaturnega šokiranja, zato uspemo z vsako izvedbo testiranja prihraniti več tisoč evrov pri stroških testiranja zunanjih laboratorijev. Ključnega pomena pa je tudi prihranjen čas, saj testiranje, ki je prej trajalo 22 dni, sedaj opravimo v manj kot 40 urah ter v celoti znotraj našega podjetja. To nam omogoča, da

testiranja večkrat ponovimo, testiramo več različic izdelka ter posledično najdemo boljše rešitev za našega kupca.

Kako ste sploh prišli na idejo zanjo?

Testiranju v klimatski ter šok komori, ki veljata za industrijski standard, smo želeli poiskati hitrejšo alternativo. Časovno ozko grlo obeh testiranj je nedvomno prenos toplote, zato smo si domislili metodo, pri kateri bi za medij prenosa toplote namesto zraka uporabili kar vodo. Še isti dan je sledil prvi test z babičinim loncem, polnim vrele vode, na indukcijski plošči ter posodo z najbolj mrzlo vodo, kot teče iz naših pip.

Kaj vam pomeni inovativnost? Kako pomembna je pri vašem vsakdanjem delu, karieri?

ChatGPT definira inovativnost kot sposobnost ustvarjanja in uresničevanja novih idej, pristopov ali rešitev, ki prinašajo opazno izboljšavo ali vrednost v primerjavi z obstoječim stanjem. Sama sposobnost ustvarjanja in uresničevanja idej nam predstavlja enega ključnih faktorjev pri našem kariernem in osebnem razvoju. Zelo pomembno pa nam je tudi, da je inovativnost integrirana že v same vrednote in kulturo podjetja.



Testiranje, ki je prej trajalo 22 dni, sedaj opravimo v manj kot 40 urah ter v celoti znotraj našega podjetja.



Kako dejavni ste tudi sicer na področju inovativnosti?

Poskušamo biti čim bolj. V vsakodnevnem delu vedno poskušamo iskati učinkovitejše rešitve za nove in obstoječe izzive. Najboljše ideje pa se kot vedno rodijo ravno takrat, ko se poslužujemo 'kreativne lenobe'.

Kaj vam je bolj blizu – samostojno podajanje idej, timsko sodelovanje, morda usmerjene ideje?

Tu smo se vsi trije hitro strinjali, da so nam najbližje timske ideje. To smo tudi pokazali z našo inovacijo, kjer je vsak član ekipe prevzel tisto delo, v katerem

je najboljši. Inovacijo smo tudi večkrat nadgradili z dodatnimi skupnimi idejami, ki se jih pri samostojni izvedbi verjetno ne bi domislili.

Kaj bi svetovali sodelavcem – zakaj naj podajajo ideje, da naj bodo inovativni pri svojem delu?

Rezultat inovacij je tako ali drugače izboljšan delovni proces, ki je posledično cenejši, preprostejši ali hitrejši, pogosto pa kar vse od naštetega. To pomeni, da s podajanjem idej uspemo z manj dela podjetju prihraniti več denarja. Kdo si ne želi tega?



Anita Šinkovec Skubic

SLOVENSKO ZNANJE V SLUŽBI EVROPSKE LOGISTIKE

Skupina Kolektor Construction je uspešno zaključila enega največjih infrastrukturnih projektov v Luki Reka – izgradnjo novega kontejnerskega terminala na Zagrebački obali in rekonstrukcijo skladišča Warehouse 22, ki ima status zaščitene kulturne dediščine. Kot glavni izvajalec smo izvedli ključna gradbena dela, s katerimi je reško pristanišče pridobilo enega najsodobnejših kontejnerskih terminalov v tem delu Evrope.

Projekt izgradnje novega kontejnerskega terminala in rekonstrukcije skladišča je bil tehnično in organizacijsko izredno zahteven, saj je zajemal širok spekter del – od pomorske in komunalne infrastrukture do visoke gradnje in zahtevnih rekonstrukcijskih posegov. Vključeval je izjemen obseg betonskih, jeklenih in zemeljskih del, najpomembnejši element projekta pa je bila uvedba sodobnih tehnoloških rešitev, in sicer vzpostavitev sistema daljinskega nadzora in upravljanja ter elektrifikacija celotnega pristaniškega območja.

Skupina Kolektor Construction je v ta namen izvedla celoten sklop elektroinštalacijskih del, napajanje in vgradnjo transformatorskih postaj, postavila mrežo elektro polnilnic ter zagotovila, da je vsa pristaniška mehanizacija, od obalnih dvigal do terminalskih traktorjev, popolnoma elektrificirana. Poleg tega je poskrbela za izvedbo sodobnega sprinkler protipožarnega sistema, s čimer je dodatno dvignila raven varnosti na terminalu.

Nov kontejnerski terminal na 110.000 m²

Kontejnerski terminal s pripadajočimi tirnicami za premike se razteza na 110.000 m² površin. Vzdolž obalnega roba so vgrajene masivne tirnice za velika obalna dvigala STS (Ship-To-Shore Cranes), na operativni površini terminala pa je v vrstah postavljenih več kot 200 nosilnih betonskih blokov,

ki potekajo skoraj po vsej dolžini terminala in bodo služili za odlaganje kontejnerjev.

Zahtevna rekonstrukcija zaščitene skladišča

Poseben izziv je predstavljala rekonstrukcija skladišča Warehouse 22, približno 120 metrov dolgega dela skladiščnega kompleksa Metropolis iz začetka 20. stoletja, ki je zaradi statusa zaščitene kulturne dediščine potekala v tesnem sodelovanju z naročnikom, izvajalci in pristojnim zavodom za varstvo kulturne dediščine. Rekonstrukcija skladišča je obsegala rekonstrukcijo kleti, pritličja in štirih nadstropij – skupno 16.100 m² tlorisne površine – in kompletno statično sanacijo objekta. Dodaten izziv sta predstavljala vnos in postavitve sodobne strojne opreme, saj prostori prvotno niso bili namenjeni tovrstnim tehničnim sistemom, hkrati pa je bila posebna pozornost namenjena estetskemu oblikovanju vidnih inštalacij, ki jih je bilo treba čim bolj skladno vključiti v arhitekturo objekta.

Notranjost skladišča Warehouse 22, predvsem v delih z odstranjenimi predelnimi stenami, je resnično impresivna. Gre za ogromne prostore, v katerih ne bodo le pisarne in operativni prostori terminala, temveč tudi vse spremljevalne pristaniške ter obmejne službe in garaža za zaposlene. Objekt bo vključen v sodobno upravljanje terminala na daljavo, a je obenem ohranil zgodovinski pomen v kontekstu razvoja reškega pristanišča.



Med ključnimi deli izstopajo:

- urejena privezna mesta za ladje
- izgradnja novega objekta za vzdrževanje dvigalnih naprav
- vzpostavljen sistem daljinskega nadzora in upravljanja
- vzpostavljen sistem upravljanja in regulacije sistema razsvetljave
- elektrifikacija celotnega pristaniškega območja v vrednosti več kot 10 mio €
- vgradnja sistema za varovanje pred požarom celotnega pristaniškega območja, ki ima skupno kapaciteto 95 l/s, moč vodnih črpalk 350 kW ter podzemne rezervoarje s prostornino 300 m³, nameščene pod nivojem morske gladine

V Luki Reka smo vgradili:



več kot **90.000 m³** vgrajenega nasipnega materiala, s katerim bi napolnili **36 olimpijskih bazenov**



več kot **40.000 m³** vgrajenega betona, s katerim bi zgradili več kot **500 enodružinskih hiš**



več kot **50.000 m²** novih betonskih površin (tlaki po lastni recepturi) – to je površina, večja od **7 nogometnih igrišč**



več kot **20.000 m²** novih asfaltnih površin – toliko meri približno **48 košarkarskih igrišč**



več kot **35.000 m²** vgrajenega specialnega geotekstila, odpornega na razlitje goriv – to je površina, primerljiva s **134 teniškiimi igrišči**



Kompleksen mednarodni projekt

Ta kompleksen in izrazito interdisciplinaren projekt je združeval številne podizvajalce ter terjal intenzivno usklajevanje in prilagajanje. Že od samega začetka je nosil močan mednarodni pečat – z naročnikom iz tujine, nadzorom iz Združenega kraljestva in podizvajalci iz različnih držav, med drugim tudi iz Paname, je postal del širšega evropskega in globalnega prostora.

Kaj še delamo na Hrvaškem?

Skupina Kolektor Construction v okolici Reke trenutno gradi tudi 1. fazo izgradnje avtocestnega odseka – obvoznico Novi Vinodolski, vredno skoraj 78 milijonov evrov, in Zavod za urgentno medicino Rujevica. S tem si še dodatno utrjuje položaj med pomembnejšimi gradbenimi podjetji v širši regiji.



Mag. Andraž Mezgec,
direktor operative
Kolektor Construction:

»Uspešno zaključen projekt takšnih dimenzij ima velik pomen za Kolektor Construction. Že ob njegovem začetku smo se zavedali odgovornosti, ki jo prinaša tako obsežen projekt, obenem pa priložnosti, da pridobimo dragocene izkušnje in znanje. Danes z zadovoljstvom potrjujemo, da smo kljub zahtevnim pogojem uspešno opravili delo, prispevali k razvoju pristaniške infrastrukture v Luki Reka ter pridobili prepoznavno mednarodno referenco.«



Manca Kovačič

PRODAJNA KONFERENCA ETRA

18. in 19. septembra 2025 je v portoroškem hotelu Bernardin potekala tradicionalna prodajna konferenca podjetja Kolektor Etra, ki je združila zaposlene in naše tuje prodajne agente. V programu smo se dotaknili aktualnih uspešnih projektov, opreme transformatorjev, trajnosti in investicij ter imeli priložnost za razpravo o usmeritvah v prihodnosti.





Zahtevni trgi, kupci in uspešni veliki projekti

Prvi del konference je bil namenjen trajnostnim zahtevam trga ter predstavitvi opreme transformatorjev in sistemov za spremljanje njihovega delovanja. Temu so sledile predstavitve uspešnih projektov na različnih tujih trgih. Osredotočili smo se na primer novega nemškega kupca Windbauer in celotnega procesa od pridobivanja naročila do končne izvedbe in montaže transformatorja. Poseben poudarek smo namenili tudi študiji primerov s Švedske, v ospredje pa postavili projekte s podjetjema SSAB in Ellevio. Spoznali smo lahko tudi komercialne in tehnične vidike sodelovanja na avstrijskem trgu s podjetjem Austrian Power Grid.

Nove investicije in širitev poslovanja

V popoldanskem delu smo prisluhnili predstavitvi notranjih investicij in širitvi poslovanja. Spoznali smo zahteve in izzive v povezavi s skladiščenjem transformatorjev doma ter v tujini, saj zaradi različnih razlogov kupci ne morejo prevzeti naročenih in izdelanih transformatorjev. V nadaljevanju smo se osredotočili na širitve našega podjetja in nove

investicije. Seznanili smo se z investicijami, ki so načrtovane v Ljubljani, in sicer v skladišče, nove prostore v proizvodnji in laboratorij. Kolegi iz podjetja Kolektor Etra Beograd so izpostavili napredek v izgradnji njihove nove proizvodne hale in predstavili uspešne projekte v prodaji transformatorjev, izdelanih v Srbiji za kupce s tujih trgov. Izvedeli smo tudi več o izzivih in širitvi proizvajalca transformatorskih kotlov podjetja Kolektor Weltech na Poljskem. Zaključek vsebinskega dela je bil namenjen pogledu v bližnjo prihodnost in čez ocean, kjer vidimo vstop na ameriški trg kot veliko priložnost za nadaljnjo rast podjetja.

Obisk krajinskega parka Sečoveljske soline

Po uradnem delu smo se udeleženci odpravili v krajinski park Sečoveljske soline, kjer smo se spoznali z dolgoletno tradicijo in načinom pridelovanja soli v teh krajih. Ogled je bil zanimiv tako za naše tuje goste kot tudi za zaposlene, saj smo se vsi lahko naučili nekaj novega. Družabni del je ponudil priložnost za neformalne pogovore, krepitev odnosov ter izmenjavo idej za sodelovanje v prihodnje.



Polona Rupnik

NAJ ZAPOSLENI 2025 JE ANDREJ LAZAR

Zaposleni v podjetju Kolektor Sisteh so se zbrali na letni poslovni konferenci podjetja, na kateri so se seznanili s trenutnim stanjem in pogledali v prihodnost. Spoznali so plan za prihajajoče leto, novo organizacijsko strukturo podjetja in načrte do leta 2029. Prislunili so tudi navdihujočemu predavanju dr. Klemna Podjeda o priložnostih, ki jih prinaša umetna inteligenca. Razglasili so tudi Naj zaposlenega za leto 2025. Ta častni naziv si je prislužil Andrej Lazar, član programa električna oprema.



Kriteriji za izbor Naj zaposlenega v podjetju temeljijo na prepoznavanju tistih zaposlenih, ki izstopajo po svojem prispevku k uspehu podjetja. Pri izboru upoštevajo dejavnike, kot so delovna uspešnost, inovativnost, sodelovalnost, odgovornost in zanesljivost ter vrednote podjetja, na katerih temelji Kolektor, ter pozitiven zgled sodelavcem.

Zgled sodelovanja, zanesljivosti in soustvarjanja

Kot so povedali v obrazložitvi, Andrej že več kot 20 let soustvarja zgodbo podjetja Kolektor Sisteh.

Je neprecenljiv vir znanja, izkušenj in idej. Vedno je pripravljen pomagati ter iskati rešitve. S svojo poštenostjo in zanesljivostjo uživa visoko zaupanje sodelavcev in strank. Andrej je pravi zgled, kaj pomeni živeti in pri delu udeleževati Kolektorjeve vrednote.

Ob prejemu priznanja se je Andrej zahvalil svoji ekipi, saj so po njegovem mnenju dobri rezultati vedno delo celotne ekipe.

**Jože Torkar,**

direktor podjetja Kolektor Sisteh:

»Osrednja tema dogodka je bila osredotočenost na stranke – skupaj z našimi strankami si prizadevamo aktivno soustvarjati inovativne in trajnostne rešitve, ki izboljšujejo energetske učinkovitost in zagotavljajo dolgoročno zanesljivost infrastrukture. Naša nova organizacija nam omogoča, da okrepimo svoj položaj na področju energetike, kritične infrastrukture in industrije, hkrati pa gradimo partnerstva, ki temeljijo na zaupanju in skupni rasti.«

Naša nova organizacija nam omogoča, da okrepimo svoj položaj na področju energetike, kritične infrastrukture in industrije, hkrati pa gradimo partnerstva.



Andrej Lazar

Naj zaposleni 2025:

»Nad izborom sem presenečen, ker so v podjetju tudi drugi, ki so pripomogli k našemu uspehu v letošnjem letu. Letošnji dobri rezultati na področju prodaje elektro opreme, so zasluga celotnega idrijskega kolektiva. Zato še enkrat zahvala celotni idrijski ekipi za vse, kar smo skupaj dosegli.«



Polona Rupnik

KEMIČNI SVINČNIK, MATURANTSKA OBLEKA IN 3D PRINTER

Vsak v Kolektorju živi svojo edinstveno zgodbo. Tokrat smo na klepet in izmenjavo dobrih zgodb povabili Matevža Požarja, razvojnega tehnologa, in Klemna Jovanovića, vodjo razvoja in tehnologije v Kolektor Mobility – podružnica Postojna.

Kako bi opisali svoje delo?

Klemen: Kot vodja razvoja in tehnologije imam privilegij voditi odličen tim inženirjev. Moja glavna naloga je, da skozi mentorstvo in izobraževanja spodbujam njihovo osebno in poklicno rast ter z ustvarjanjem zaupanja vrednega okolja zagotavljam najboljše rezultate.

Matevž: Moj uradni naziv je razvojni tehnolog z izobrazbo iz elektrotehnike. Skrbim za razvoj in validiranje novih izdelkov ter uvajanje novih procesov v proizvodnjo.

Kaj je najbolj nenavadno, kar se vama je zgodilo v službi?

Klemen: Ena prvih anekdot sega v začetek moje kariere, ko sem šel k vodji po nov kemični svinčnik. Namesto da bi mi izročil novega, mi je rekel: »Prinesi starega, da ti zamenjam 'minco'.« Vzel je novo 'minco' in ker je bila ta prekratka, je odrezal del stare, jo zlepil z novo, jo vstavil v kemični svinčnik in mi ga vrnil. Takšni so bili časi ... Danes prihajam v pisarno s prenosnim računalnikom, takrat pa je bil že kemični svinčnik luksuz.

Matevž: Kot vsi novozaposleni v Kolektorju sem dobil mentorja, seznam usposabljanj ter cilj, katerega rezultate naj bi predstavil v kratki prezentaciji po končanem uvajanju. Še danes se spomnim smeha sodelavcev, ko sva se z mentorjem preoblačila v najine maturantske obleke s kravato ter z otroškim šampanjcem in plastičnimi kozarci v roki hitela proti sejni sobi na 'kratko' predstavitev.

Kateri kotichek v službi vama je najljubši in zakaj?

Klemen: Poleg moje pisarne je moj najljubši prostor, kjer zjutraj s sodelavci delim ne le kavo, ampak tudi ideje, smeh in začetek novega delovnega dne. To je kraj, kjer se rodi prava ekipna kemija.





Matevž: Moja pisarniška miza, ker se tam vedno nekaj dogaja. Sedim skoraj v sredini pisarne z 22 sodelavci, zato uspem vedno ujeti kakšno smešno zgodbo, politično debato ali sarkastičen komentar.

Če bi morala drug drugega opisati samo s tremi besedami, katere bi izbrala?

Klemen: Je fant, na katerega se lahko zanesem in vem, da bo delo opravljeno strokovno, hitro. Ob tem vedno uporabi tudi kanček humerja.

Matevž: Zaupanja vreden, spodbuden in inspirativen.

Če bi morala drug o drugem napisati osnutek za službeni horoskop, kako bi zvenel?

Klemen: Ves tvoj trud in vloženo delo iz preteklih mesecev se bosta začela obrestovati. Pripravljen bodi na priznanja in nove priložnosti, ki bodo prišle nasproti. Tvoja pozitivna energija je magnet za uspeh.

Matevž: Zvezde napovedujejo obdobje velikih premikov, ko se bo svet okoli vas spreminjal hitreje, kot ga je mogoče razumeti. V teh tokovih boste spoznali, kako pomembni so ljudje ob vas, saj vam bodo pomagali utrditi nove poti. Lahko se zanesete, da vam bodo zaupali, če jih boste navdihovali, in vnašali pogum, ko se pojavi dvom.

Kaj najraje počneta v prostem času, ko si želita 'odklopa'?

Klemen: Prosti čas preživljam z družino, delom okrog hiše, rad se družim s prijatelji ob dobri hrani in pijači, igram košarko in tečem, večer pa zaključim z branjem knjige.

Matevž: Obožujem razvijanje produktov, ki uporabnikom lajšajo vsakdanje življenje. Popolnoma odklopim vse okoli sebe, ko se domislim novega izdelka za kolo, službo ali kaj drugega. Tečem do 3D printerja in si v glavi že vrtim tri različne koncepte, ki jih moram zaradi neke notranje nuje, da bi jih najprej spravil na papir, čim prej realizirati.

Sta bolj jutranja ptiča ali nočni sovražnik budilke?

Klemen: Nekje vmes. Zjutraj sem buden in osredotočen na sestanke ter načrtovanje, ponoči pa imam pogosto najboljše ideje za reševanje težav.

Matevž: Vedno sem in tudi bom večerni človek, čeprav sem moral to navado zaradi jutranjega dela precej omejiti. Priznam pa, da imam vsaj to srečo, da potrebujem s kolesom le slabi dve minuti do službe.

Kakšen nasvet bi dala 20-letnemu sebi, če bi danes začela znova?

Klemen: Ne sprašuj se, ali sprejemaš prave odločitve, verjemi vanje, ker si na pravi poti.

Matevž: Glede na to, da je pred mano precej več delovne dobe kot za mano, bom raje svetoval 10 let starejšemu sebi: Imej jasno vizijo, ZAKAJ delaš, kar delaš, ne sprijazni se s povprečnostjo ter bodi vedno odprt za drugačne rešitve in ideje. Pa ne pozabi podaljšati vozniške, ki ti poteče septembra 2035.

Kaj je tisto, kar zelo dobro znata, pa ljudje tega ne vedo oziroma ne bi pričakovali?

Klemen: Kot otrok sem oboževal brskanje po atlasu in sem se vse države, njihove prestolnice in zastave kar na pamet naučil. Še danes bi trdil, da jih poznam 90 odstotkov.

Matevž: To, da sem več kot 10 let plesal balet, hiphop in breakdance. Ob koncu osnovne šole sem se dolgo odločal med elektrotehnično smerjo na Vegovi in Konservatorijem za glasbo in balet. Če bi izbral slednje, bi tale intervju morali brati v kakšni drugi reviji.



Polona Rupnik

248-ČLANSKA KOLEKTORJEVA EKIPA NA LJUBLJANSKEM MARATONU

Slovenska prestolnica je predzadnji vikend v oktobru gostila vrhunec tekaškega leta – 29. Ljubljanski maraton. Med skoraj 20.000 udeleženci je bila tudi 248-članska ekipa naših zaposlenih in njihovih družinskih članov, štipendistov in upokojencev. 158 jih je teklo na 10-kilometrski preizkušnji, 77 na 21-kilometrski in 13 na najdaljši, 42-kilometrski preizkušnji.

Kolektor ima za svoje zaposlene – ne pa tudi družinske člane, upokojence in štipendiste – razpisane štiri kategorije.

Na maratonski preizkušnji so se med zaposlenimi najbolje odrezali: v kategoriji A (do 34 let) **Jure Kuralt**, **Tim Vončina** in **Jošt Bibič**; v kategoriji B (od 35 do 49 let) pa **Borut Rudolf** in **Darjan Vidmar**.

Na polmaratonski preizkušnji so bili najhitrejši: v kategoriji A **Peter Tušar**, **Leon Obreza** in **Rafael Razingar** pri moških ter **Lena Grošelj** pri ženskah; v kategoriji B **Robi Karlin**, **Marko Kravos** in **David Uršič** pri moških ter **Mateja Petrič Pavšič** pri ženskah; v kategoriji C (od 50 do 59 let) **Miha Nastran**, **Primož Poljanec** in **Iztok Rojc**; ter v kategoriji D (nad 60 let) **Bojan Črv**.

Za tekače na 10-kilometrski preizkušnji velja enotna kategorija. Med zaposlenimi so si prva tri mesta razdelili **Gregor Mišmaš**, **Blaž Petrič** in **Kristjan Ipavec** pri moških ter **Karla Kosmač**, **Aleksandra Istenič** in **Mojca Zajc** pri ženskah.

Čestitke vsem tekačicam in tekačem za športni duh, vztrajnost in borbenost.





Marjeta Žonta

TRAJNOST NA KROŽNIKU: KAKO OKOLJU PRIJAZNI SO ŽLIKROFI?

Verjetno ste vsi že slišali za ogljični odtis izdelka. To je ena od novodobnih merskih enot, izražena v kg CO₂e, pove pa nam, koliko emisij toplogrednih plinov je šlo v naše ozračje za izdelavo tega izdelka.

Ne gre za plin, ki bi bil nevaren ali škodljiv za zdravje, ima pa močan vpliv na segrevanje našega ozračja in je eden od glavnih krivcev za podnebne spremembe – vročinske valove, močne nalive, sušna obdobja, močne vetrove ... Pravzaprav CO₂ ni nič 'kriv', saj ne nastaja sam od sebe, njegov glavni povzročitelj smo prav mi s svojimi vedno večjimi potrebami in rabo fosilnih goriv za transport, rabo elektrike, industrijo, žal tudi za vojskovanje itd.

Vsak izdelek ima svoj ogljični odtis

Vsaka stvar ima svoj ogljični odtis. Manj kot je bilo transporta s surovinami in manj kot je bilo porabljene elektrike, manjši je. Da bi lažje razumeli princip računanja za naše industrijske proizvode, si pogledajmo primer, ki ga lahko vsakdo doma poskuša narediti, skuhati in na koncu tudi jesti – porcijo idrijskih žlikrofov.

Verjetno je pri vsaki hiši verzija recepta, a danes se bomo držali tiste, ki je bila že dobrih 20 let nazaj objavljena celo v Uradnem listu Republike Slovenije. Za 150 žlikrofov potrebujemo testo - 300g moke, jajce in sol, ter "kuglce" - 500g krompirja, 50 g mletih ocvirkov, 50 g čebule, drobnjak, majaron, poper in sol. Za "zabelo" na koncu dodamo še 75g zaseke. Ker je en porcija 30 žlikrofov, smo za naš izračun smo upoštevali 1/5 teh količin.

Vsaka sestavina ima svoj ogljični odtis, ki je odvisen od zahtevnosti pridelave in gnojenja, pa tudi od transporta. Obstajajo uradne tabele s podatki, za ta izračun sem jih vzela iz nemške študije z naslovom Environmental footprints of food products and dishes in Germany (IFEU, 2020).

Glede kuhanja sem upoštevala segrevanje pet litrov vode od 20 do 100 °C + dve minuti vretja na električnem štedilniku. Za preračun v CO₂ je vzeto povprečje slovenske tržne mešanice elektrike, ki je 0,43 kgCO₂e/kWh.

Od vseh sestavin ima najnižji ogljični odtis krompir - samo 0,02 kgCO₂e/kg, sledi mu čebula z 0,2 kgCO₂e/kg, moka 0,81 kgCO₂e/kg, jajce 3 kgCO₂e/kg ter najvišjega ocvirki oz. zaseka: 4,6 kgCO₂e/kg.

Vsi, ki smo že jedli idrijske žlikrofe, dobro vemo, da so drobnjak, majaron, poper in sol zelo pomembne sestavine, ki pa imajo pri računanju ogljičnega odtisa zaradi svoje majhne količine zanemarljivo vrednost, zato je tu vrednost 0.

Po preračunih vrednostih (množenje posamezne količine z ustrezno vrednostjo CO₂) pridemo do naslednje ugotovitve:

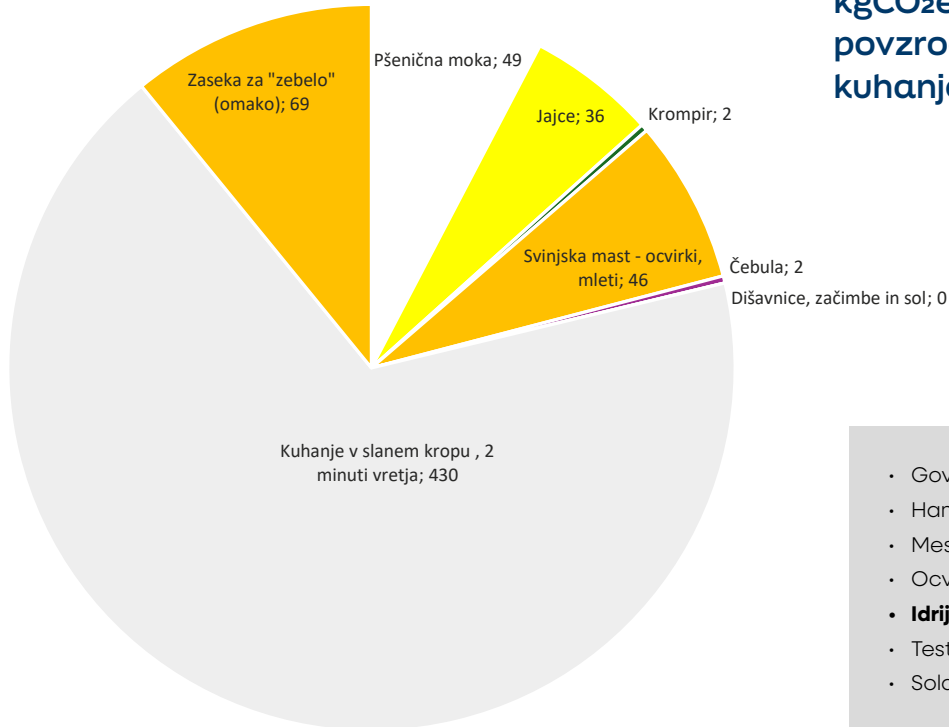
ena porcija idrijskih žlikrofov (30 kosov) z zaseko ima torej ogljični odtis 0,634 kgCO₂e, od tega daleč največjo emisijo povzroča poraba elektrike za kuhanje (skoraj 68 %).

Nizkoogljčni žlikrofi

Vse to nam sicer nekaj pove, je pa vedno potrebna primerjava, da bolj točno vemo, pri čem smo. V ta namen sem za primerjavo zbrala seznam še nekaterih drugih jedi (vrednosti so navedene na kilogram posameznega živila, ne na porcijo). S tem se še enkrat potrjuje, da smo Idriščani že od nekdaj trajnostno naravnani, saj so žlikrofi vsekakor zelo 'nizkoogljčni'. Pa dober tek!



Idrijski žlikrofi z zaseko - ogljčni odtis ene porcije (g CO₂e/porcijo)



Ena porcija idrijskih žlikrofov (30 kosov) z zaseko ima torej ogljični odtis 0,634 kgCO₂e, od tega največjo emisijo povzroča poraba elektrike za kuhanje (skoraj 68 %).

- Goveji pljučni file: 64,69 kgCO₂e/kg
- Hamburger s sirom (cheeseburger): 55,5 kgCO₂e/kg
- Mesna lazanja: 4,03 kgCO₂e/kg
- Ocvrt krompirček (pomfrit): 3,64 kgCO₂e/kg
- **Idrijski žlikrofi z zaseko: 3,3 kgCO₂e/kg**
- Testenine carbonara: 2,99 kgCO₂e/kg
- Solata s piščancem: 2,16 kgCO₂e/kg





ZA SPROSTITEV IN ZABAVO

Reševanje križank je koristna in zabavna dejavnost, ki poskrbi za bister um in dobro počutje. Med iskanjem pravih besed spodbujamo delovanje možganov, s tem pa krepimo spomin, logično mišljenje in treniramo našo sposobnost reševanja problemov.

Hkrati širimo besedni zaklad, kar pozitivno vpliva na komunikacijske veščine in splošno razgledanost. Križanke pomagajo tudi pri sproščanju in zmanjševanju stresa, saj nas osredotočenost na nalogo odmakne od vsakodnevnih skrbi.

						AVTOR: MATJAŽ HLADNIK	AMERIŠKI ALPSKI SMUČAR MILLER	OBSTANEK, EKSISTEN- CA	SALVADOR DALI	SKUPEK VEČ SATOV, SATOVJE	OBMOČJE, POVRŠINA	KOS SUKANCA	AMERIŠKI PEVEC REDDING	VEVERICA	MENIČNI POROK
						BRAZILSKI PLES V 4/4 TAKTU									
						OBDARO- VANJE									
						DAVID SILVA			NAPETA VRVICA PRI LOKU						
						POLTEMA			NAJVIŠJI VZOR						
	NAJVEČJE MESTO V DALMACIJI	DIRKALI- ŠČE F1 V ITALIJI	PAMET	KMEČKA POSEST PEKOČA ZAČIMBA								KURIR NEDO- VOLJENI POLOŽAJ V NOGOMETU			
ŠPORTNIK NA SMUČEH							OBLEKA, OBLAČILO						RAFKO IRGOLIČ STRUP IZ VOLČJE ČEŠNJE		
POČASNO PREMI- KANJE NAPREJ															
LILI NOVY			MOČVIRNAT TRAVNIK OB VODI					VERSKE ODPADNIKE NEKDANJI MOŽ TINE TURNER			IGRALKA ZEMLJIČ	FAKULTETA OBOK			
IZTEK			TENIŠKI REKET											ŠIVALNI STROJ	ASEPTIČNI ODDELEK V BOLNICI
POČELO TAOIZMA				OGRAJEN PROSTOR ZA ŽIVINO IT. NAFTNI KONCERN						IGRALEC TERNOV- ŠEK ZARJA- VELOST					
POMOČ: ADO APOSTAT OSLAD ULANI	ARHITEK- TONSKO POUDAR- JEN VHOD V STAVBO	NAŠ PEVEC (OTO) PREDEL OB GRU									IZLOČITEV DELOVNIH SREDSTEV REŠEVAL- NE SANI				
BISTVO, SMISEL							MOČVIR- SKA RASTLINA, FILIPEN- DULA	GOVEDO V TIBETU AMERIŠKI IGRALEC PESCI					SLIKAR IN GRAFIK ŠUBIC ARABSKI VLADAR		
MADŽARI					ZEMLJAK, SOROJAK							RUDAR DOLGA KRHKLA VLAKNA ZA VREČEVINO			
ROBERT REDFORD			NAŠ GLASBENI PEDAGOG DARIAN	HRVAŠKA PEVKA (TEREZA) KOPANJE, IZKOP									LIV TYLER GRŠKI LADJAR ONASSIS		
GARANJE TLAČANOV						SKLA- DATELJ DELIBES KEANU REEVES					POLJSKI KONJENIKI V KRATKIH PLAŠČIH ANJA RUPEL				
PREBI- VALKA AJDOV- ŠČINE								SATIRIČNI PISATELJ							
PANTERJU PODOBNA LISASTA ZVER								KIOSK							

IZBRANA LOKALNA KULINARIKA S ŠČEPCEM DOMISELNOSTI

Naši kuharski mojstri navdih za pripravo jedi črpajo v bogati lokalni kulinariki tradiciji, hkrati pa s svojo domiselnostjo, svežimi, lokalnimi in izbranimi sestavinami najvišje kakovosti goste popeljejo v svet sodobnih interpretacij lokalne in mediteranske kuhinarike.

Vinska spremljava pomembno dopolnjuje kulinariko doživetje, saj poudari okuse jedi in ustvari popolno ravnovesje med aromami. Pravilno izbrano vino lahko jed povzdigne na višjo raven in ustvari celotno harmonijo okusov. »Ljubitelji vina se vse bolj zavedamo, da vino ni zgolj pijača, temveč zgodba – zgodba o zemlji, ljudeh in času,« pravi **Dejan Levpušček**, somelje tretje stopnje: »Moja osebna zgodba je že več kot desetletje tesno prepletena z vinom, raziskovanjem okusov in povezovanjem ljudi.« Njegovo delo obsega raziskovanje svetovnih vinskih sort, vodenje degustacij, sestavljanje vinskih kart, organizacijo vinskih dogodkov in upravljanje spletne trgovine z vini www.dionysos.si.

Skupaj smo v preteklih mesecih pripravili že nekaj kulinariknih dogodkov, nad katerimi so bili gostje navdušeni. Novembra za vas pripravljamo nova dva. Vabljeni, da z nami širite obzorja.



RESTAVRACIJA JOŽEF

Prihajajoči dogodki



12. 11. 2025

Večer »Širimo obzorja z Dionysos«

Dogodek bo posvečen eni najboljših vinskih kleti iz Severne Makedonije – Vinska klet Popov. Njihova vina bo predstavil enolog Vlatko Ancev, eden najboljših vinarjev na Balkanu.

- Rezervacije: dejan.dionysos@gmail.com
- Cena: 35 € (vključena vina in prigrizki)
- Število mest je omejeno



13. 11. 2025

Martinov večer po balkansko

Ekipa Hotela Jožef in somelje Dejan Levpušček za vas pripravljajo gastronomsko-enološki sprehod po državah bivše Jugoslavije.

- Rezervacije: info@hotel-jozef.si, 080 2004 250
- Cena: 65 € (4-hodni meni s pozdravom iz kuhinje, vinska spremljava)
- Število mest je omejeno

HOTEL JOŽEF,
Vojkova 9A, SI 5280 Idrija, Slovenija
tel. št. 080 2004 250
info@hotel-jozef.si
www.hotel-jozef.si



KOLEKTOR