

POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2017 / LETNIK: 04 / ŠTEVILKA: 07

www.nlb.si

A professional portrait of Marjan Batagelj, a middle-aged man with short hair, wearing a dark blue suit, a white shirt, and a striped tie. He is standing with his hands clasped in front of him, wearing a gold watch on his left wrist. The background is a light-colored wall with a subtle pattern.

Marjan Batagelj

Za uspeh potrebuješ
strast, učinkovitost
in sodelovanje, je
prepričan prvi mož
Postojnske jame.

VEČ NA STRANI 24

Zavarovanje,
ki ga ne potrebujete.

Razen, kadar ga.



NLB Vita Tujina

Zdravstveno zavarovanje
z medicinsko asistenco v tujini.

- ✓ Ob sklenitvi MULTITRIP zavarovanja
brezplačna NLB Predplačniška kartica
Mastercard ...
- ✓ ... za **takojšnje plačilo stroškov** zdravljenja.



NLB Vita

Zelo življenjska zavarovalnica.

Skupaj tečemo od starta do cilja



VINCENC JAMNIK,
direktor Poslovanja s srednje velikimi podjetji v NLB, d. d.

V ČEM STA SI PODOBNA posel in šport, me pogosto vprašajo tisti, ki vedo, da so v prostem času moja strast in sprostitvev za dušo različne aktivnosti. Vsakič, ko razmišljam, kako jim odgovoriti, ugotovim, koliko skupnih točk obstaja. Posel – in z njim svet poslovnih odločitev – je enostavno primerjati s tekom. Na obeh področjih, v poslu in športu, si postavljamo mejnike, ki jih želimo doseči, si sami narekujemo tempo, s katerim se premikamo proti želenim ciljem. Nekaterim je bližje sprint, drugim dolge proge. Vsakdo prilagaja načrte in cilje svojim sposobnostim. A hkrati je posel, konkretno na primer vodenje podjetja, tudi »timski šport«. Ne mislim le na ekipo v podjetju, ki vodilnim pomaga pri določanju in uresničevanju poslovnih ciljev, ampak tudi na druge deležnike: poslovne in finančne partnerje, kamor prištevamo sebe.

Ko gledam skupine tekačev, ki se vztrajno, po vnaprej pripravljanih načrtih treninga, pripravljajo za veliki cilj sezone, na primer mali ali veliki maraton ali meni najljubši gorski tek, vidim povezavo z našo banko ter sodelovanjem s podjetji in podjetniki. Ekipo najboljših strokovnjakov daje banki osebnostno podobo, ki je hkrati njena največja vrednost. Smo in želimo biti več kot aktivno udeleženi v poslovanju vaših podjetij. Ves čas (24/7) spremljamo njihovo delovanje, se z lastniki ali odločevalci pogovarjamo, dogovarjamo in mnogokrat z več zornih kotov preizkušamo vaše želje in načrte.

Predvsem si v tem našem skupnem »poslovnem teku« želimo biti vaš partner. Naše delo se ne konča, ko skupaj s podjetjem določimo njegove kratkoročnejše ali dolgoročnejše cilje. S podjetjem namreč dejansko tudi tečemo in ga spremljamo na vsakem delčku njegove poti tako pred »tekmo«,

med njo kot po njej. Tako pomagamo pri popolni analizi poslovnega modela – analizah poslovanja, trgov in konkurence, s predlogi pravih bančnih instrumentov in storitev pripomoremo, da je hitrost razvoja podjetja primerna in ima to vedno dovolj moči za kakovostne premike naprej.

Zelo pomemben pa je še en dejavnik: motivacija. Tako v poslu kot v športu pridejo obdobja, ko nam zmanjka kanček energije, včasih se nam zazdi, da bi se morda kar ustavili in si vzeli premor. V takih trenutkih lahko črpamo moč iz dobrih zgledov in iz okolice. Ob pisanju tega uvodnika mi misli že uhajajo k našemu Poslovnemu forumu NLB, ki se vsako leto odvija na Brdu. Naše tradicionalno srečanje, ki ponuja odlične predavatelje in predvsem obilico tehtnih, pa tudi bolj sproščenih pogovorov, daje novo energijo vsem nam v NLB, prepričan pa sem, da tudi vam, ki nam v svojem poslu zaupate vlogo partnerja. V imenu celotne ekipe NLB se vam zahvaljujem, ker nas motivirate za še boljše skupne rezultate.

O AVTORJU

Vincenc Jamnik je direktor Poslovanja s srednje velikimi podjetji v NLB, d. d. Njegovo vodilo pri delu je »poiskati rešitev za prav vsak poslovni izziv, s katerim se dnevno srečuje partner banke – podjetje«.

Iz vsebine

- 3 UVODNIK**
Vincenc Jamnik, direktor Poslovanja s srednje velikimi podjetji v NLB, d. d.
- 5 POSLOVNI INDEKS**
Blagovna menjava s tujino, stopnja delovne aktivnosti in drugi trendi v številkah.
- 6 INFOGRAFIKA**
Mobilna poslovna banka NLB Klikpro.
- 8 PRODAJA PODJETJA**
Kako prodati podjetje? Strategija izhoda iz podjetja je lahko prav tako pomembna kot upravljanje.
- 16 NALOŽBE**
Iskanje donosnejših alternativ: kako denar naložiti tako, da bomo lahko pričakovali pozitiven donos?
- 20 POSLOVNE FINANCE**
Družinska pravila igre: kateri so ključni izzivi družinskega podjetja, prednosti in slabosti?
- 24 INTERVJU**
Marjan Batagelj: za uspeh potrebuješ strast, učinkovitost in sodelovanje.
- 31 POSLOVNI NASVETI**
Nakupi na obroke: tudi pri plačevanju s poslovno kartico se da znesek razdeliti.
- 32 NEPOSREDNO**
Kaj odlikuje dobrega managerja? Katere lastnosti mora imeti oseba, ki vodi?
- 36 ZA VSAK DAN**
Umetnost dobrega sestanka: bodite učinkoviti.
- 38 ZA VSAK DAN**
Zakaj tako radi tečemo? Slovenci smo med najbolj športnimi narodi.
- 40 POSLOVNE NOVICE**
Dobri poslovni rezultati NLB Skupine, družbena in okoljska odgovornost ter šport.
- 42 KOLUMNA**
Barbara Žgalin, svetovalka in stilistka, o poslovnem slogu.



Poslovno

leto 2017, številka 7

Izdajatelj in nosilec avtorskih pravic:

NLB d. d.,
Trg republike 2,
1000 Ljubljana,
www.nlb.si

Odgovorni urednik:

Andrej Krajner

Glavna urednica:

Darja Lekše

Izvršni urednik:

Jak Vrečar

Uredniški odbor:

Manja Gradišek,
Darja Bertalančič,
Elizabeta Hren Bojc,
Darko Jurič,
Špela Golob,
Andreja Ignjič Peklaj,
Primož Inkret,
Igor Savič,
Nenad Senič

Vsebinska in oblikovna zasnova, izvršno uredništvo in produkcija:

PM, poslovni mediji d.o.o.

Tisk: Tiskarna Collegium Graphicum

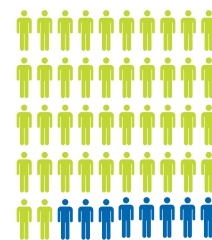
Naklada: 6.500 izvodov

Datum izida: maj 2017

PRAVNO OBVESTILO: Če ne želite več prejemati revije Poslovno, vas skladno z zakonom o varovanju osebnih podatkov obveščamo, da lahko v NLB Poslovalnicah kadar koli podpišete izjavo, da ne želite biti vključeni v akcije neposrednega trženja. Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana, Trg republike 2, Ljubljana, je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, matična številka družbe: 5860571, znesek osnovnega kapitala: 200.000.000,00 EUR, davčna št.: 91132550. Tiskovina je informativne narave. Pridržujemo si pravico do sprememb. Za napake v tisku in morebitne skrite napake v zvezi s tiskom ne prevzemamo odgovornosti. Vsi uporabniki objavljeno vsebino uporabljajo na lastno odgovornost.

995.000 = **915.000** + **80.000**

aktivnih oseb v Sloveniji delovno aktivnih oseb brezposelnih oseb (v letu 2016)



54,5 %

je bila (najvišja) stopnja delovne aktivnosti – zabeležena v osrednjeslovenski regiji.

53,4 %

je bila druga (najvišja) stopnja delovne aktivnosti v primorsko - notranjski regiji.

48,1 %

je bila najnižja stopnja delovne aktivnosti – zabeležena v zasavski statistični regiji.

2,09

milijarde evrov blaga je v januarju izvozila Slovenija. To je

13,8 %

več kot pred letom dni.

Uvoz se je v primerjavi z istim lanskim obdobjem povečal za

17,9 %

77,9 %

vsega izvoza ustvari Slovenija z EU.

80,5 %

vsega uvoza ustvari Slovenija z EU.

1.592,15 €

je v januarju 2017 znašala povprečna mesečna bruto plača.

1.039,12 €

je znašala povprečna mesečna neto plača za januar.

Pozitivni obeti

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj napoveduje, da bo izvoz ostal glavni dejavnik rasti gospodarske aktivnosti. Poleg rasti tujega povpraševanja ga bo še naprej spodbujalo ohranjanje ugodnega konkurenčnega položaja menjalnega sektorja. Nadalje bo naraščal prispevek domače potrošnje. Ob rasti vseh ključnih komponent razpoloživega dohodka in visokem optimizmu potrošnikov se letos tako pričakuje krepitev porabe gospodinjstev. Pozitivna gibanja naj bi se nadaljevala tudi prihodnje leto.

Mobilna poslovna banka

NLB Klikpro je mobilna aplikacija za pametne mobilne naprave, ki omogoča izvajanje enostavnih bančnih poslov 24/7. Prebirate lahko informativne vsebine, z aktiviranjem mobilne banke pa lahko hitro dostopate do svojih poslovnih računov, pregledujete poslovanje, plačujete obveznosti, naročate nove storitve ...

NLB KLIKPRO deluje na vseh pametnih mobilnih napravah z operacijskim sistemom Apple iOS ali Android. Aplikacija je namenjena podjetnikom, zasebnikom in društvom, lahko pa jo uporabljate tudi pooblaščenca podjetij in vsi tisti, ki želite imeti pregled nad finančnim poslovanjem na vaših računih kadar

koli in kjer koli. Posebna pozornost je namenjena varnosti. Celoten varnostni sistem mobilne banke NLB Klikpro je zasnovan na osnovi potrebe po zagotavljanju najvišje možne varnosti za uporabnike. Vstop v mobilno banko je omogočen z uporabo generatorja enkratnih gesel, ki je integriran v mobilno

banko, in vnosom številke PIN ali prstnega odtisa in mobilno banko vedno varuje dvostopenjski način identifikacije. Vsa komunikacija med mobilno banko in centralnimi sistemi NLB je šifrirana. Med drugim se dajo nastaviti tudi omejitve zneskov za posamezna plačila ter dnevni in mesečni limit plačil.



VEČ INFORMACIJ O AKTIVACIJI
IN UPORABI NLB KLIKPRO

www.nlb.si/klikpro



Sodobno plačevanje

Za vnos novega plačila v EUR ali drugi valuti vnesite znesek, valuto in račun prejemnika, v mobilni banki pa vas bomo usmerili na vpis preostalih potrebnih podatkov. Plačujete lahko z vseh poslovnih računov in na štiri različne načine: "Plačilni nalog" - ročni vnos, »Slikaj in plačaj«, kjer lahko slikate talon UPN ali QR kodo - NOVO!, »Uporabi ponovno« in "Menjalnica". Plačila lahko oddate z datumom valute največ do 180 dni vnaprej.

1



2



Enostaven vpogled v plačila

V poglavju Poslana plačila vam je na voljo pregled vseh plačil, ki ste jih v izvedbo poslali prek NLB Klikpro. Vsa poslana plačila lahko s funkcijo »Uporabi ponovno« ponovno uporabite, za vsa izvršena plačila pa naročite uradno Potrdilo o plačilu.

Pregled nad poslovnimi financami vedno pri roki

Računi nudijo dostop do stanja in prometa vseh vključenih poslovnih računov v vseh valutah. Promet nudi informacijo o vseh prilivih in odlivih na vašem računu. Podrobnosti transakcij omogočajo vpogled v vsako transakcijo, kjer imate možnost, da posnetek zaslona s podrobnostmi pošljete poslovnemu partnerju po e-pošti.

4



3



Preprosto naročanje novih storitev

Naročila vam omogočajo oddati različna vnaprej oblikovana naročila (kredit, garancija, odkup terjatev, davčna blagajna, SMS-Alarm, SMS-Opomnik,...) Posebej preprosto je naročanje limita in depozita v poglavju Podrobnosti stanja. Prek Poslanih naročil vpogledujete v že poslana naročila in spremljate status odprtega ali zaključenega naročila.

Pregled poslovanja na poslovnih karticah

Stanje in promet na poslovnih karticah vsebuje podatke o transakcijah, ki ste jih opravili s poslovno kartico. Če ste kartico izgubili ali sumite na zlorabo, lahko s klicem neposredno iz NLB Klikpro kartico blokirate.

5



6



Koristne informacije le nekaj klikov stran

Enostaven brezplačen dostop do koristnih splošnih informacij, tudi če še niste naša stranka: o lokacijah bankomatov, NLB Poslovalnic in NLB Podjetniških centrov, menjalnica in tečajnica za podjetniške finance, izračun cene z in brez DDV, predstavitveni film, ki vas bo prepričal v uporabo, kontaktni podatki banke.

Varno poslovanje

Vaš varnostni element je generator enkratnih gesel, ki je v mobilno banko integriran in ga aktivirate s serijsko številko (prejeto po e-pošti) in varnostnimi kodami (prejetimi prek SMS-sporočila).

8



7



Varen dostop

Mobilno banko aktivirate z vnosom serijske številke in varnostnih kod in si določite PIN številko. Po aktivaciji vstopate v mobilno banko z vnosom PIN številke ali z uporabo prstnega odtisa (Touch ID) - NOVO!, če vaša naprava tak način omogoča.



STATISTIKE O PRODAJI PODJETIJ (TRG: ZDA)

- Povprečna vrednost multiplikatorja za določanje cene znaša 2,5-kratnik EBITDA, najpogosteje med 1- in 5-kratnikom.
- Povprečen čas prodaje je 9 mesecev, največkrat med 6 in 18 meseci.
- Povprečen delež takojšnjega plačila znaša 50 %, največkrat se giblje med 30 in 70 %.
- Povprečna doba financiranja je 5 let, giblje se med 3 in 7 let.
- Večina podjetij, 90 %, se proda s pomočjo neke vrste financiranja.

vir: T. Senekovič, BorzaPosla.si

Kako prodati podjetje?

Strategija izhoda iz podjetja je lahko prav tako pomembna kot upravljanje. Če razmišljate o prodaji danes ali pa se zavedate, da bo vprašanje za vas aktualno čez nekaj let, se dobro pripravite. Prodaja je namreč kompleksen in dolgotrajen proces, pri katerem lahko močno vplivate na to, za koliko in komu – če sploh – lahko podjetje prodate.

BESEDILO: Jak Vrečar **FOTO:** GettyImages

ISKANJE NOVIH IZZIVOV v poslu, upokojitev lastnika v malem družinskem podjetju, izstop enega od lastnikov, iskanje večjega, strateškega vlagatelja, ki bo podjetju omogočil nadaljnjo rast, utrdil njegov položaj in mu dal veter v jadra za prihodnost – to je le nekaj primerov, v katerih se lastniki odločajo za prodajo podjetja. A ne glede na to, kako poslovno uspešno in dobro vodeno je podjetje, se pogosto izkaže, da lastniki o postopku prodaje ne vedo dovolj. Ker gre za proces, ki ga marsikateri lastnik – še posebej pri manjših podjetjih – izpelje le enkrat v svoji poslovni karieri, sta priprava in vključitev pravih strokovnjakov izjemno pomembni. Prodaja podjetja se pač že v naravi posla razlikuje od prodaje izdelkov ali storitev. Postopek je daljši, bolj strukturiran in diskreten. Razen izjem, pri katerih je lastnik zaradi privlačnosti podjetja in zainteresiranosti več kupcev lahko bolj odprt glede podatkov o prodaji, se večina prodaj zgodi stran od radovednih oči.





PRIMER: TRIMO

NLB je v letu 2016 vodila največjo prodajo slovenskega podjetja, pri kateri je postopek izpeljal slovenski izvajalec oziroma svetovalec. NLB je v postopku prodaje zastopala 10 največjih finančnih institucij v Sloveniji in Republiko Slovenijo. Prodaja in prestrukturiranje Trima predstavlja vzorčno saniranje podjetja po krizi v Sloveniji.



KDAJ JE ČAS ZA PRODAJO PODJETJA?

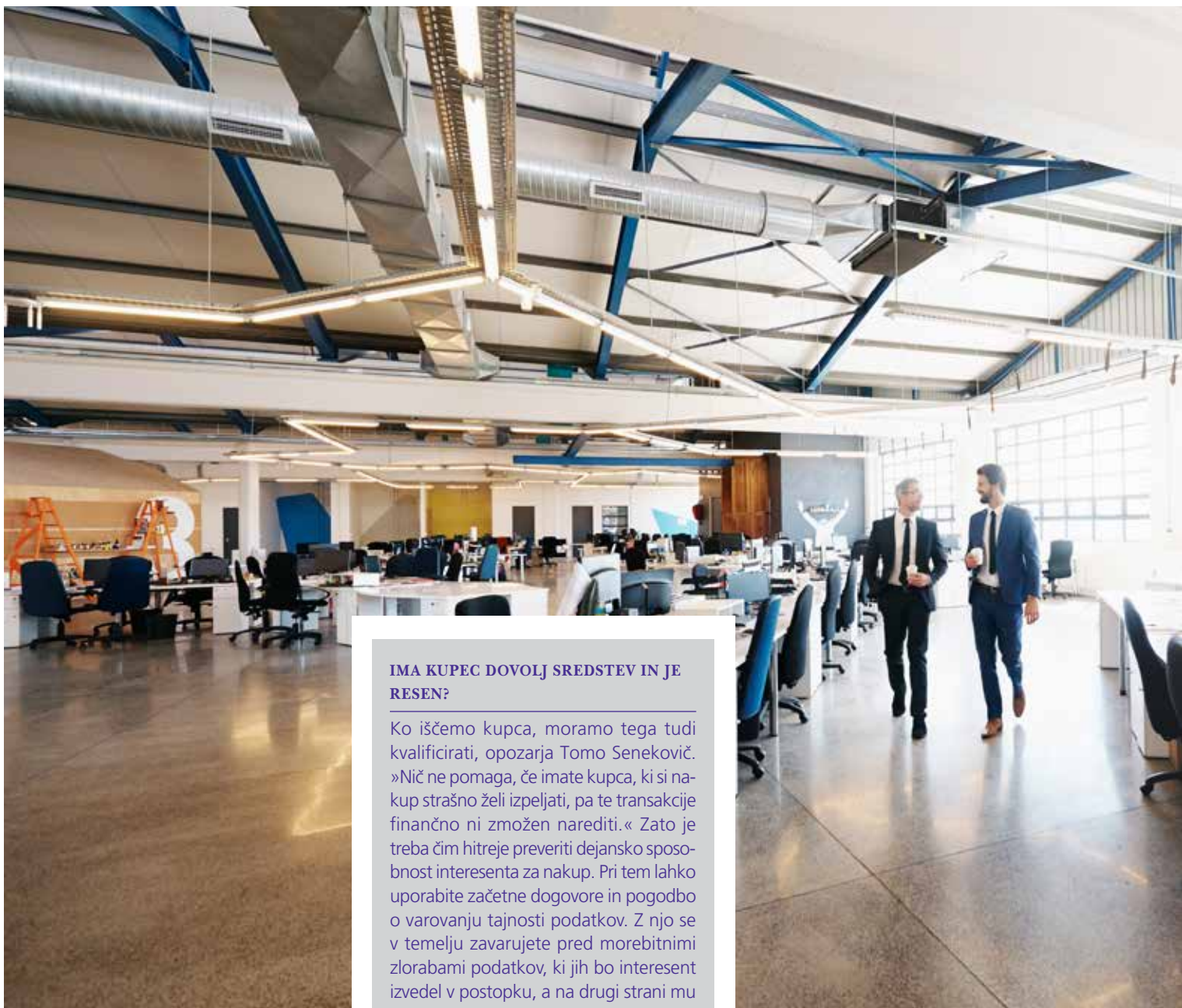
Predvsem mlajši podjetniki začnejo o morebitni prodaji ali pa vsaj o vrednosti, ki bi jo podjetje imelo ob prodaji, razmišljati že zelo zgodaj, nekateri tudi ob zagonu. A še vedno so v večini tisti, ki o izstopu razmišljajo šele pozneje, potem, ko postane prodaja realna ali, še posebej pri upokojevanju, tudi nujna možnost.

Prvi korak je vsekakor odločitev lastnika za prodajo. Vprašanje, ki si ga ta ob tem najpogosteje zastavi, pa je, ali je njegovo podjetje sploh primerno za prodajo. »Poskusite razmisliti, kaj daje vašemu podjetju vrednost,« pravi Tomo Senekovič, ustanovitelj portala Borza-Posla.si, ko svetuje morebitnim prodajalcem. »Je to mogoče velika baza kupcev, ekskluzivni dogovori z vašimi dobavitelji, posebna znanja in razvoj vaših zaposlenih ali pa blagovna znamka, ki je skozi leta uspešnega poslovanja postala prepoznavna na trgu?« Ko si boste odgovorili na to vprašanje, boste vedeli, ali je vaše podjetje primerno za prodajo oziroma ali ima vrednost, ki mu jo lahko pripišete.

A privlačnost in vrednost podjetja sta le del zgodbe. Druga komponenta je čas in tu marsikdo doživi prvo presenečenje. Prodaja se namreč ne more zgoditi čez noč. Optimalen čas, da začnete razmišljati o prodaji, se nanjo pripravite, je lahko tudi tri leta ali še več pred dejanskim poslom. In tudi če gre za preprosto prodajo z vnaprej znanim kupcem manjšega podjetja, računajte, da vam lahko celoten postopek z urejanjem vse potrebne dokumentacije, zagotavljanjem financ in drugimi potrebnimi koraki za dokončanje prodaje vzame vsaj pol leta.

KAKO POISKATI KUPCA?

Za koga je lahko zanimivo podjetje, ki se prodaja, je vprašanje, na katerega mora lastnik odgovoriti, ko začne iskati kupca. Na eni strani so to finančni investitorji, zainteresirani predvsem za večje družbe. Ti kupujejo podjetja, ker vidijo v njih potencialne dobre donose in naložbo, ki jo je mogoče s časom oplemenititi bodisi z dobrim poslovanjem bodisi z nadaljnjo prodajo. Druga možnost so strateški in operativni kupci. Pri prvih govorimo na primer o kupcih, ki z nakupom pridobijo dodaten tržni delež, vstopijo na nov trg ali prevzamejo konkurenta in se s tem utrdijo. Drugi pa ob nakupu vstopijo tudi v vodenje podjetja.



IMA KUPEC DOVOLJ SREDSTEV IN JE RESEN?

Ko iščemo kupca, moramo tega tudi kvalificirati, opozarja Tomo Senekovič. »Nič ne pomaga, če imate kupca, ki si nakup strašno želi izpeljati, pa te transakcije finančno ni zmožen narediti.« Zato je treba čim hitreje preveriti dejansko sposobnost interesenta za nakup. Pri tem lahko uporabite začetne dogovore in pogodbo o varovanju tajnosti podatkov. Z njo se v temelju zavarujete pred morebitnimi zlorabami podatkov, ki jih bo interesent izvedel v postopku, a na drugi strani mu lahko tudi sami zastavite relevantna vprašanja in, na primer z vprašalnikom, bolje ocenite, ali je primeren za nakup vašega podjetja. Dobro je vedeti, ali ima izkušnje v panogi, koliko likvidnih sredstev ima na voljo za nakup in kako ga želi financirati ...

tovalca z izkušenim, strokovnim kadrom in širokim znanjem v veliko pomoč partnerju v postopku. Ko jo za pomoč pri prodaji angažira prodajalec, mu pomaga pri analizi morebitnih kupcev, analizira njegovo podjetje, panogo in konkurenco. S poglobljenim vpogledom v finančne in druge kazalnike da prodajalcu možnost, da s pravimi informacijami in odgovori na prava vprašanja lahko določi oceno vrednosti. S tem pa se bančno svetovanje oziroma udeležba šele začne, saj banka izvede tudi sam postopek prodaje, vključno s pogajanjem okrog cene in drugih pogojev prodaje, pripravi dokumentacije, pravnem postopku in tako naprej.

Ne glede na to, ali vidimo morebitnega kupca med investitorji, dobavitelji, konkurenti, podjetji iz komplementarnih panog, morda tudi managerji, ki jih zanima odkup družbe, ki jo vodijo, pa moramo kupca identificirati, poiskati, se z njim povezati in začeti prodajni proces. Pri manjših podjetjih se lastniki iskanja pogosto lotijo sami, a kmalu naletijo na ovire, saj ne vedo, kam naj se usmerijo, kje in kako »na glas« naj interes za prodajo komunicirajo. Pri večjih podjetjih se manko izkušenj, poznavanja postopkov in drugih elementov prodaje kaže še bolj jasno, zato je tukaj strokovna podpora zunanjega partnerja ključna za uspešno izvedbo.

Tu v vlogi partnerja zelo uspešno nastopi tudi banka. »V banki organiziramo in izvajamo nakupe in prodaje podjetij, poslovnih deležev ali dejavnosti. Nastopamo lahko na strani kupca ali prodajalca, izvedemo celoten postopek ali pa izvajamo posamezne aktivnosti v okviru menjave lastnika,« pojasnjuje Branko Gregorec, vodja Poslovalnice za podjetniške finance. Banka je v vlogi sve-



KOLIKO JE VREDNO PODJETJE?

Razlog za prodajo vsekakor vpliva na to, kako se prodajalec loti postopka. Če želi lastnik podjetje prodati, ker je našel nove izzive in potrebuje zanje finančna sredstva, bo vezan na krajši časovni okvir. Če želi podjetje prodati, a v njem ohraniti drugo, na primer managersko vlogo, bodo pogajanja drugačna, kot če bi se dokončno poslovil. A osnovni cilj je enak: za podjetje iztržiti čim več in po možnosti tudi čim hitreje dobiti celoten znesek kupnine. Pričakovanja prodajalcev in kupcev se lahko bistveno razlikujejo, zato je vsekakor smiselno, da jih najprej postavimo v realen okvir. »V banki imamo pooblaščenice, licencirane cenilce, ki znajo oceniti vrednost podjetij. To lahko naredijo tako za kupce kot za prodajalce, pa tudi za druge namene, na primer davčne, računovodske, pa pri povezovanjih, spojitvah, združitvah, izključitvah ..., kjer je po zakonu potreben revizor za določitev in potrditev cene in revizor seveda zahteva poročilo pooblaščenega cenilca,« razlaga Gregorec.

Pogosto ob cenitvi prodajalec razmišlja čustveno. A kupca »neoprijemljivi vložki«, kot so lastna sredstva, čas, osebna energija in podobni »emocionalni atributi«, ne zanimajo, če se njihov rezultat ne kaže v številkah, torej v dobrih poslovnih rezultatih. Tudi tu pa je spet izjemno pomemben časovni okvir, v katerem se podjetje prodaja.

Ob poslovanju družbe, ki je naprodaj – o tem malo kasneje – vplivajo na ceno tudi zunanji dejavniki. Ko so gospodarske razmere dobre, ko ima tudi kupec morda lažji dostop do možnosti za financiranje

nakupa in je morda posledično tudi tekoče poslovanje družbe boljše, je cena lahko višja. Obratno velja za obdobja, ko so napovedi manj optimistične, kupci pa bolj zadržani in manj naklonjeni nakupu na podlagi trendov zadnjih mesecev ali let.

Ne smemo pozabiti niti na posebnosti v poslovanju. Odvisnost družbe od le nekaj ključnih kupcev, še posebej, če z njimi niso sklenjene trdnije in daljnoročnejše pogodbe, lahko nad vrednost zariše velik vprašaj. Podoben primer je tehnološka opremljenost podjetja. Če to deluje v panogi, v kateri se konkurenca hitro razvija in so potrebna večja vlaganja, bo kupec morebitne prihodnje investicije prav tako želel vračunati v (nižjo) nakupno ceno. Kot pri vseh prodajah je tudi pri prodaji podjetja ključen zakon ponudbe in povpraševanja. Prodajalec se mora zavedati, da bodo kupci podrobno analizirali rezultate podjetja in da zgolj njegovo (ne)objektivno vrednotenje ne bo prineslo ničesar.

»Vsak resen potencialni kupec oceni vrednost podjetja na podlagi podobnih kazalcev: denarnega toka, finančne zadolženosti, bonitete podjetja, analize konkurence ...« našteva ključne elemente Matjaž Rupnik, vodja prodajne skupine za srednje velika podjetja v NLB. »To so ista vprašanja, kot jih postavljamo v banki, ko ocenjujemo, ali bi na primer financirali nakup nekega poslovnega subjekta.«

Poleg tega sogovornik v ospredje postavlja še vprašanje integritete lastnika – ali je ta v preteklosti že prodajal kakšna podjetja, ali je lastniško vpet še v druge družbe in podobno. Rupnik meni, da bo prodajalec s preprosto analizo SWOT lahko postavil osnovna izhodišča in vsaj približno videl, kje njegova družba v ceni pri prodaji lahko pridobi ali izgubi, s tem pa bo lahko realneje določil pričakovanja in cena, do katere bo potem prišel s svetovalci pri prodaji in ki jo bo poskušal iztržiti, zanj ne bo presenečenje.

Pri določanju cene so lahko vodilo prodajalcu tri komponente. Prva je vrednost, ocenjena na podlagi finančnih kazalnikov, kot je na primer EBITDA, sledi »izplen« oziroma dogovorjena prodajna cena na podlagi pogajalskih sposobnosti prodajalca in njegovih partnerjev v postopku, na koncu pa je treba upoštevati tudi dejansko plačano kupnino. Zneski se namreč lahko razlikujejo, predvsem pri pogodbah, pri katerih je del



plačila recimo vezan na poslovanje družbe v nekem obdobju po prodaji. V teh primerih prodajalec vnaprej nikakor ne more računati na poln znesek, dokler ta dejansko ni izplačan.

KAKO POTEKA POSTOPEK PRODAJE?

Kompleksnost prodaje podjetja se zelo nazorno pokaže pri samem postopku in zato je dober svetovalec tako velikega pomena.

»Realen minimalen rok za take transakcije je recimo šest mesecev,« ocenjuje Branko Gregorec. »Če se prodaja manjše podjetje ali pa je transakcija preprostejša, je ta rok lahko krajši, lahko pa se dodatno podaljša, tako da kompleksne transakcije lahko trajajo tudi eno leto.«

Ko dobi svetovalec, v našem primeru banka, mandat za sodelovanje v prodaji, najprej seveda pripravi seznam potencialnih kupcev, s katerimi nato naveže stik. Potem se oceni vrednost podjetja za prodajalca, ki daje prodajalcu podlago za neka realna pričakovanja, hkrati pa omogoča pogajanja s kupcem v kasnejši fazi in argumentacijo cene v pogajanjih. Pripravljati se začne prodajna dokumentacija, nato se potencialnim kupcem pošlje tako imenovani teaser, osnovni dokument o predmetu prodaje na podlagi javno dostopnih podatkov skupaj z dogovorom o nerazkritju podatkov. Po potrditvi sledi širši, »predstavitveni« dokument, ki že vsebuje bistvene podatke o predmetu prodaje in tudi nekatere notranje informacije, ne pa še konkurenčno občutljivih podatkov.

Na tej podlagi od kupcev pričakujemo nezavezujoče ponudbe. Te se ovrednotijo in najvišje, če ustrezajo zahtevam prodajalca, se umestijo v nadaljnji krog. Nato pride na vrsto vpogled kupca v občutljive podatke v skladu s pravili skrbnega pregleda (pripravi se podatkovna soba oziroma prostor, ki v živo ali na daljavo v nadzorovanem okolju omogoča kupcem dostop do informacij, postavljanje vprašanj in podobno). Faza skrbnega pregleda je tudi čas, ko se opravljajo managerske prezentacije in ko se kupci srečajo s prodajalci in ciljno družbo. Na tej podlagi se potem oddajo zavezujoče ponudbe in takrat se začnejo pogajanja ne samo o ceni, ampak tudi o pravnih določilih pogodbe. Svetovalec – banka – potem asistira tudi pri pripravi kupoprodajne pogodbe, po potrebi pa pred dejanskim



**BRANKO GREGOREC**

vodja poslovalnice za podjetniške
finance, NLB

ZAKAJ JE NLB PRAVA IZBIRA?

»NLB ima tudi v vlogi svetovalca lepo vrsto primerjalnih prednosti,« je prepričan Branko Gregorec. »Imamo ustrezne reference, izkušnje v zahtevnih primerih. Znamo svetovati, kdaj prodati, zakaj prodati, kako prodati ali kupiti, kako strukturirati transakcijo. NLB, kot največja finančna institucija v Sloveniji, ima znanja z različnih področij, ne samo iz nakupa in prodaje podjetij. Imamo znanja, ko gre za vprašanja finančnega prestrukturiranja, analiz, glede financiranja – kreditnega, alternativnega, dolžniškega in lastniškega, in lahko na različnih nivojih pripomoremo k uspešnosti transakcije. Tudi kredibilnost institucije, kot je NLB, je prednost. Predvsem pri stikih z večjimi strankami ugotavljamo, da te lažje vstopajo v poslovna razmerja z največjo banko kot pa s poslovnimi svetovalci, ki jih ne poznajo. Naše stranke se zaupajo največji banki v Sloveniji, vidijo nas kot zavezo in poročstvo, da bodo pogodbeno določila izpolnjena.«

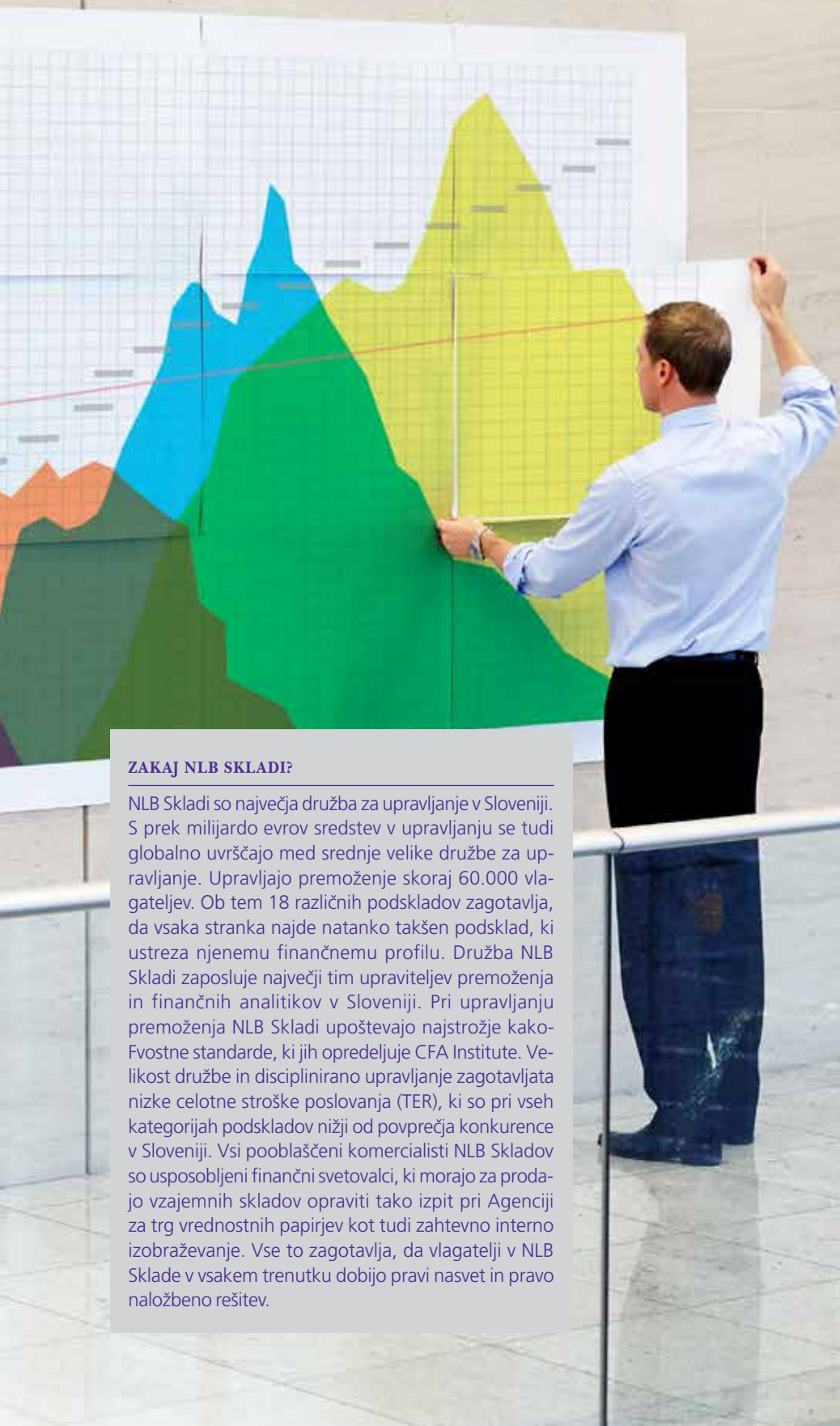
zaključkom prodaje pomaga urediti tudi druge pogoje, če so ti potrebni (na primer soglasja regulatorjev dejavnosti), kar se še posebej pogosto dogaja pri večjih družbah.

Prodaja podjetja je proces, ki se ga nikakor ne moremo lotiti hitropotezno in brez poglobljenega premisleka, najpogosteje pa tudi ne brez pravega svetovalca z ustreznim znanjem. Zanj so zato potrebni čas, trezen premislek o ceni, skrbna priprava in sledenje natančno določenim postopkom. Od odločitve do dokončne potrditve in izvedbe prodaje se lahko pojavi vrsta ovir, a s pravim znanjem se dajo te na primeren način in ob primernem času tudi premagati. Če se odločite za prodajo, se izziva zato ne ustrašite, ampak sledite poti, ki si jo boste začrtali skupaj s svetovalci.

Iskanje donosnejših alternativ

Živimo v svetu zelo nizkih, ničelnih in celo negativnih obrestnih mer. V razmerah, s kakršnimi se v zgodovini še nismo srečali. V razmerah, ko je denar za podjetja postal skorajda breme. Kako torej težko zaslužen denar naložiti tako, da bomo lahko pričakovali vsaj nekaj pozitivnega donosa? Star slovenski rek »Ne nosi vseh jajc v eni košari« pri finančnih naložbah še kako drži.

FOTO: GettyImages



ZAKAJ NLB SKLADI?

NLB Skladi so največja družba za upravljanje v Sloveniji. S prek milijardo evrov sredstev v upravljanju se tudi globalno uvrščajo med srednje velike družbe za upravljanje. Upravljajo premoženje skoraj 60.000 vlagateljev. Ob tem 18 različnih podskladov zagotavlja, da vsaka stranka najde natanko takšen podsklad, ki ustreza njenemu finančnemu profilu. Družba NLB Skladi zaposluje največji tim upraviteljev premoženja in finančnih analitikov v Sloveniji. Pri upravljanju premoženja NLB Skladi upoštevajo najstrožje kako-fvostne standarde, ki jih opredeljuje CFA Institute. Velikost družbe in disciplinirano upravljanje zagotavlja nizke celotne stroške poslovanja (TER), ki so pri vseh kategorijah podskladov nižji od povprečja konkurence v Sloveniji. Vsi pooblaščenici komercialisti NLB Skladov so usposobljeni finančni svetovalci, ki morajo za prodajo vzajemnih skladov opraviti tako izpit pri Agenciji za trg vrednostnih papirjev kot tudi zahtevno interno izobraževanje. Vse to zagotavlja, da vlagatelji v NLB Sklade v vsakem trenutku dobijo pravi nasvet in pravo naložbeno rešitev.



BLAŽ BRAČIČ

vodja oddelka za trženje in prodajo
NLB Skladi

POPOLNE VARNOSTI NI - vsaka naložba je povezana z nekim tveganjem. Čeprav tega morda na prvi pogled ne zaznamo, tveganje prinaša tudi hranjenje denarja na računu, in sicer v obliki inflacije. Vse več podjetij zato presežek denarja, ki ga ne potrebujejo za sprotno poslovanje, usmerja v druge naložbe, zlasti v delnice in obveznice. A pravne osebe so kot investitorji tveganju še manj naklonjene kot drugi. Da bi tveganje karseda zmanjšali, a vseeno dosegli neko omembo vredno donosnost, je torej treba portfelj razpršiti in poleg vezanih vlog vključiti tudi različne delniške in obvezniške naložbe z vsega sveta. Ene in druge terjajo poglobljeno temeljno analizo tako makroekonomskih razmer v različnih regijah kot analizo posameznega podjetja. Z drugimi besedami, za denar je treba delati in temu nameniti čas. Tega pa v podjetjih nimajo na pretek oziroma je smotrnejše, da se ukvarjajo s svojim poslom, zahtevno izbiro primernih finančnih naložb pa prepustijo strokovnjakom. Z njihovo pomočjo se bodo vaša denarna sredstva donosno plemenitila na borzah in podpirala vaš osnovni posel. Posel, ki ga poznate, ste v njem dobri in ga z veseljem opravljate.

KAJ SO VZAJEMNI SKLADI?

Vzajemni sklad je združeno premoženje večjega števila vlagateljev. Združuje namreč denarna sredstva velikega števila vlagateljev in jih zanje nalaga v različne vrednostne papirje v okviru investicijskih ciljev in politike, ki jih sklad vnaprej opredeli in so zapisani v prospektu vzajemnega sklada. Premoženje vzajemnega sklada je razdeljeno na enake enote premoženja, vlagatelj pa pridobi investicijski kupon, ki se glasi na ustrezno število enot premoženja. Z vplačilom vrednosti investicijskega kupona postane kupec lastnik sorazmernega dela premoženja vzajemnega sklada.

VARNO NALOŽENO

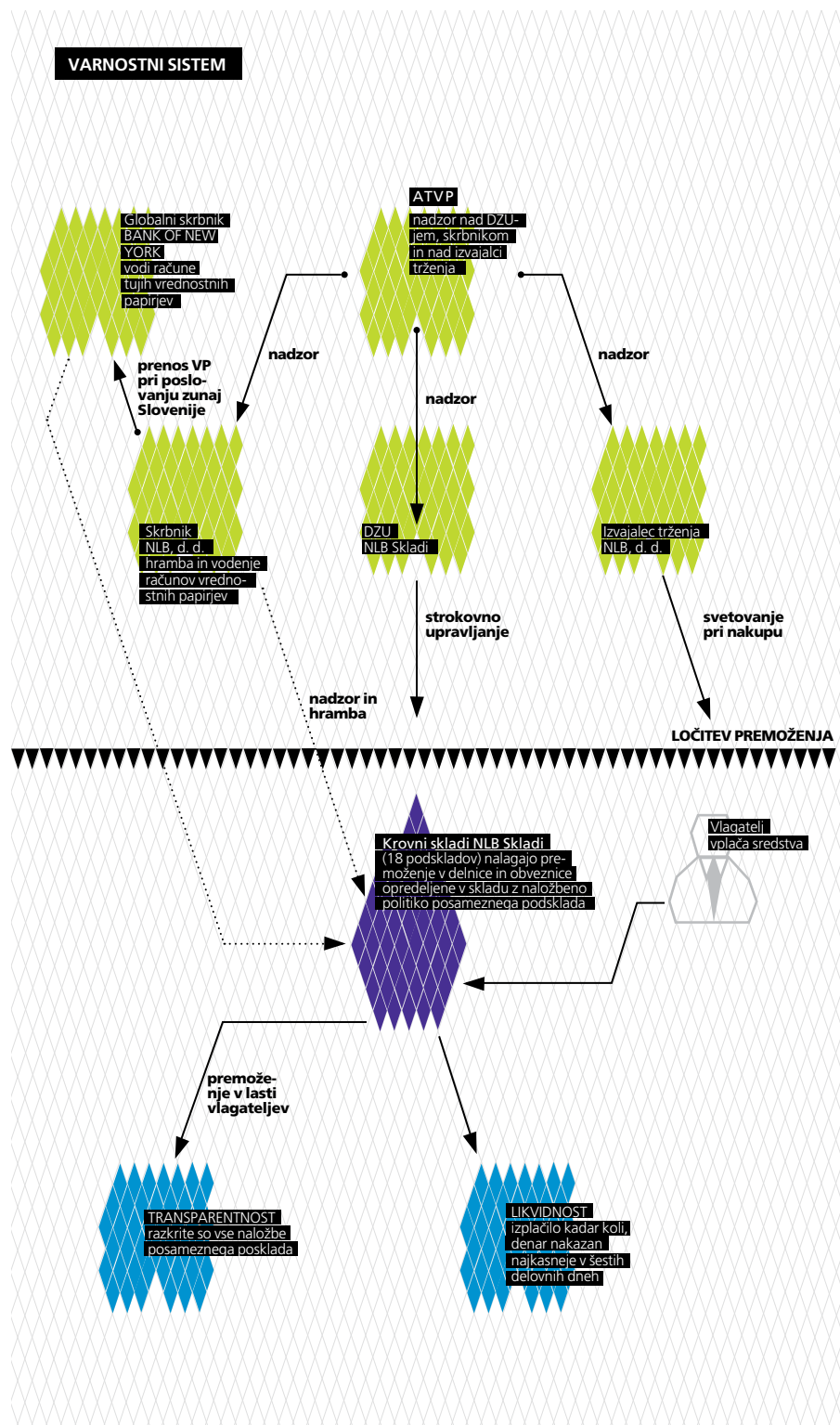
Čeprav vrednost naložb v vzajemne sklade niha, lahko trdimo, da gre z institucionalnega vidika za najbolj varne naložbe. Industrija vzajemnih skladov je verjetno najbolj regulirana finančna industrija in ni se še zgodilo, da bi vlagatelji v vzajemne sklade izgubili svoje prihranke zaradi nepravilnosti v poslovanju oziroma slabega poslovanja družbe, ki vzajemne sklade upravlja. Premoženje vzajemnega sklada je namreč strogo ločeno od družbe za upravljanje, nad njim bedi skrbnik, vse skupaj pa nadzira tudi regulator. V Sloveniji je to Agencija za trg vrednostnih papirjev (ATVP).

DOLGA ZGODOVINA

Vzajemni skladi niso muha enodnevica in niso na trgu od včeraj. Njihovi začetki segajo v daljne leto 1774 na Nizozemsko, medtem ko so se v ZDA pojavili leta 1890. Danes se ocenjuje, da je v vzajemnih skladih naloženih več kot 30 bilijonov evrov prihrankov, ti skladi pa so v več kot 10 najbolj razvitih državah sveta najbolj popularna oblika varčevanja gospodinjstev, celo bolj kot bančni depoziti. V Sloveniji začetki vzajemnih skladov segajo v leto 1992, ko je bil ustanovljen prvi tak sklad. Danes je v vzajemnih skladih v Sloveniji naloženih že več kot 2,5 milijarde evrov, znesek pa se v zadnjih letih povečuje, saj vse več vlagateljev zaupa tej obliki varčevanja.




PREDNOSTI VZAJEMNIH SKLADOV

Varčevanje v vzajemnih skladih je v primerjavi z neposrednim varčevanjem v vrednostnih papirjih preprosto, saj vlagatelju ni treba storiti drugega kot preudarno izbrati ustrezen vzajemni sklad, pa še tu mu pomagajo usposobljeni svetovalci. Naložba v vzajemni sklad je tudi ena najbolj likvidnih naložb v finančnem svetu. To je še posebej pomembno za podjetja, ki lahko naložena sredstva hitro potrebujejo v denarni obliki zaradi nenadnega izpada prihodkov, nepričakovanih stroškov ali privlačnih investicij. Sredstva, vložena v vzajemne sklade, torej niso vezana. Premoženje vzajemnega sklada upravljajo dobro usposobljeni upravitelji z zaledjem v delu borznih analitikov, ki s ciljem doseganja nadpovprečne uspešnosti vzajemnega sklada nenehno raziskujejo dogajanja tako na borzah in finančnih trgih nasploh kot tudi v gospodarstvih, gospodarskih panogah in gospodarskih družbah.



Opozorilo vlagateljem:

Krovni sklad NLB Skladi upravlja družba NLB Skladi, upravljanje premoženja, d. o. o. (v nadaljevanju: NLB Skladi), Tivolska cesta 48, 1000 Ljubljana. Storitve trženja in oglaševanja krovnega sklada NLB Skladi poleg družbe NLB Skladi izvajajo po pooblastilu tudi Nova Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana. Prospekt krovnega sklada z vključenimi pravili upravljanja in dokumenti s ključnimi podatki za vlagatelje so vlagateljem v slovenskem jeziku brezplačno dostopni na sedežu družbe NLB Skladi na Tivolski cesti 48 v Ljubljani vsak delovni dan med 10. in 12. uro, na pooblaščenih vpisnih mestih (poslovalnice NLB, d. d.) v njihovem delovnem času ter na spletni strani www.nlbskladi.si. Krovni sklad NLB Skladi ni bančna storitev in ne prinaša zajamčene ali garantirane donosnosti. Tako naložbe v posamezne podsklade krovnega sklada tudi niso vključene v sistem zajamčenih vlog, ki velja za vloge fizičnih oseb in malih pravnih oseb na transakcijskih računih, hranilnih vlogah, denarnih depozitih in blagajniških zapisih oziroma potrdilih o depozitu, ki se glasijo na ime, zbranih pri bankah in hranilnicah.

KAKO NALAGATI?

Praviloma velja, da so delnice bolj tvegana naložba od obveznic in vezanih depozitov, a se na daljši rok njihovo tveganje zmanjšuje. Po drugi strani prinašajo delnice opazno višjo donosnost kot pa znaša obrestna mera pri obveznicah in depozitih. Kako torej razporediti sredstva?

Odvisno od posameznega podjetja, pri nasvetu pa praviloma zasledujemo tri dejavnike:

Predvidena doba varčevanja: daljša kot je predvidena doba varčevanja, večji delež delniških naložb priporočamo.

- 1. Manj kot 3 leta:**
 NLB Skladi – Podjetniške obveznice EUR,
 NLB Skladi – Obveznice visokih donosnosti
- Od 3 do 5 let:**
 NLB Skladi – Globalni uravnoteženi
- 5 let in več:**
 NLB Skladi – Svetovni razviti trgi delniški,
 NLB Skladi – Globalni delniški,
 NLB Skladi – Razvita Evropa delniški,...

2. Namen varčevanja: želimo zgolj ohranjati sredstva ali jih tudi povečevati? Če želimo sredstva v času plemenititi, je smiselno posegati po delniških naložbah, če pa jih želimo zgolj realno ohranjati, pa imamo lahko v portfelju večji delež obvezniških naložb.

3. Stabilnost denarnega toka: bolj kot je stabilen denarni tok podjetja, več sredstev lahko namenimo bolj donosnim delniškim naložbam.

KAM NALAGATI OB SKORAJ NIČELNIH OBRETNIH MERAH?

Na videz najvarnejše hitro postane nevarno. Kratkoročne obveznice z visoko bonitetno oceno trenutno prinašajo celo nominalno negativno donosnost, ne blestijo pa niti obveznice z daljšo ročnostjo in nekoliko slabšo bonitetno oceno, saj so pribitki za tveganja izrazito nizki. Kar je bilo včasih varno, bo torej tudi v letu 2017 prinašalo precej tveganj. Glede na to, da

si tudi bolj konservativni vlagatelji želijo vsaj ohraniti realno vrednost sredstev, ocenjujemo, da so med najpomembnejšimi naložbenimi kategorijami z naskokom najbolj privlačne delnice. Njihova vrednotenja trenutno v povprečju res niso med najnižjimi z zgodovinskega vidika, so pa daleč od morebitnih balonov, predvsem pa so relativno bistveno ugodnejša od vrednotenja dolžniškega segmenta. Tako lahko zgolj iz dividend pričakujemo ne-

kajkrat višjo donosnost, kot jo ponuja varčevanje v tradicionalno bolj varnih produktih. Če sodimo po trenutnih vrednotenjih, nas z globalnega vidika na delniškem parketu čaka precej povprečno leto. Vloga centralnih bank bo še vedno podpora – zagotavljati cenovno stabilnost in pospešiti gospodarsko rast, za vsako ceno pa preprečiti deflacijo.

ČAS ZA EVROPO ...

Med delniškimi trgi stavimo na razvite trge, še posebej Evropo. Vrednotenja so relativno ugodna, dividendne donosnosti pa visoke. Pomembno je, da se optimizem vrača, gospodarstva počasi okrevajo. Če k temu dodamo še upad vrednosti evra nasproti ameriškemu dolarju, ki pomaga evropskim izvoznikom, potem dobimo relativno ugodne okoliščine za poslovanje evropskih družb in gibanje tečajev delnic v letu 2017. Ameriške volitve so sicer tlakovale pot bolj ekspanzivni fiskalni politiki ZDA, ki bi lahko bila pozitivna za ameriško gospodarsko rast in tudi poslovanje družb, a bosta polna zaposlenost ter krepitev dolarja v kombinaciji z vrednotenjem delniškega trga delna zavora rasti tečajev ameriških delnic. Trgi v razvoju imajo predvsem makroekonomske težave, ki se bodo z dvigovanjem obrestnih mer v ZDA še bolj izrazile. Višje obrestne mere v ZDA bodo povzročile delni umik vročega kapitala in krepitev dolarja. Slednje bo najverjetneje negativno za cene surovin, kar bo še dodatno pritisnilo predvsem na tiste države v razvoju, ki so bogate z osnovnimi surovinami.

... TER BANKE IN PANOGE S POTROŠNIKOM

Evropski bančni sektor je bil v zadnjem desetletju po našem mnenju pretirano na udaru vlagateljev. V okolju ničelnih (negativnih) obrestnih mer in položnih krivulj donosnosti vlagatelje sicer upravičeno skrbi, kako bo bankam v prihodnosti uspelo ustvarjati dobičke. A banke se novim razmeram prilagajajo. Poleg tega ob bistveno boljši kapitaliziranosti kot pred finančno krizo in manjšem deležu na novo odobrenih slabih kreditov v zadnjih letih pričakujemo, da se bo pesimizem v pogledu na banke omilil, sploh če pride do obrata pri obrestnih merah. Ob nadaljnjem izboljšanju razpoloženja potrošnikov smo naklonjeni tudi podjetjem iz skupine dejavnosti, poimenovane trajne potrošne dobrine, kamor sodijo na primer gostinstvo, potovanja in luksuz.

”Kombinacija 20 % delnic in 80 % obveznic se je zgodovinsko gledano izkazala kot najmanj tvegana naložbena kombinacija.

Družinska pravila igre

Celo najpreprostejša družabna igra potrebuje svoja pravila: koliko je igralcev, kdo začne, kaj storiti, ko se zaplete, in kako izstopiti iz igre. Da ne pride do nepotrebnih težav. Podobno je v poslu. Opredeljena in zapisana pravila igre so lahko – posebno v družinskih podjetjih – bistven dejavnik dolgoročnega uspešnega poslovanja in zadovoljstva vseh članov družine.

FOTO: Jani Ugrin, Miha Peterlič

BESEDILO: Anja Leskovar



1

OB ZAVEDANJU, DA v družinskih podjetjih vlada posebna dinamika, ki lahko pomeni tudi izjemno priložnost, je v tujini že nekaj časa aktualen zapis družinske ustave. To zavedanje v zadnjih letih vse bolj prodira tudi v Slovenijo. Med prvimi slovenskimi družinskimi podjetji, kjer so se odločili, da družinska pravila igre zapišejo na papir, so bili v podjetju Jezeršek go-

(1) OD GARAŽE DO DRUŽINSKE USTAVE
Sonja in Franc Jezeršek sta svojo prvo kuharijo začela pred 36 leti, v garaži družinske hiše. Malice sta dostavljala delavcem okoliških tovarn, skozi leta pa je njuno podjetje zraslo in postalo prvo podjetje za catering v Sloveniji. Leta 2012 je mesto direktorja zasedel najmlajši sin Martin in za enega od pogojev prevzema tega mesta postavil zapis družinske ustave.

stinstvo. »Ko sem pred petimi leti prevzel vodenje podjetja, je bila družinska ustava eden mojih pogojev za prevzem krmila,« se spominja generalni direktor Martin Jezeršek. V tujini, kjer se je izobraževal in delal pred vrnitvijo domov, je bila namreč ta podlaga, ki zagotavlja uspešno in nemoteno uresničevanje dolgoročne vizije družinskih podjetij, že običajna praksa.

ZAKAJ ZAKOLIČITI PRAVILA IGRE?

Izzivi družinskega podjetja se v poslovanju ne razlikujejo bistveno od izzivov drugih podjetij, imajo pa lahko družinska podjetja določene prednosti in tudi slabosti. V družinskem podjetju se pač mešata dva svetova: čustveni svet družine, v katerem vladajo tradicionalne vrednote, načela in vzorci, ter poslovni svet, ki mu vlada jasen ekonomski cilj. V prepletanju teh ciljev pa lahko pride do težav. »Ko se spori in razhajanja v željah že pojavijo, je za oblikovanje družinske ustave lahko že prepozno. Proces snovanja takega dokumenta zahteva veliko pogovarjanja, dogovarjanja in sklepanja kompromisov med odločevalci,« pojasnjuje Jezeršek.

Poglavitni element uspešnega družinskega podjetja je zato komunikacija. Le če je družina močna, je lahko trdno in dolgoročno stabilno tudi podjetje, katerega lastnica in upravljavka je.

Toda razmere na trgu, v družini in poslu ter interesi in cilji za podjetje oziroma družino se spreminjajo. Po mnenju raziskovalcev odnosov v družinskih podjetjih lahko pride do poslovnih sporov, ko se deležniki razhajajo v razumevanju ciljev in usmeritev podjetja, procesnih sporov, ko se ne morejo zediniti o načinu opravljanja dela ali njegovi delitvi, in sorodstvenih sporov, ki so posledica težav v odnosih ožje in širše družine.

Zato je odločilnega pomena, da se člani družine o morebitnih vprašanjih, pomislekih in strahovih v družinskem podjetju začnejo pogovarjati, še preden nastanejo težave. Družinska ustava lahko tako pomeni razliko med propadom družinskega ponaša in zapuščine na eni strani in nadaljnjim obstojem podjetja ter celo njegovo visoko konkurenčno prednostjo na drugi strani.

ABC DRUŽINSKE USTAVE

Strokovnjaki opozarjajo, naj bo proces priprave družinske ustave izjemno premišljen. Sestavljavci naj se poučijo o pristopih in vsebini različnih ustav, se posvetujejo s strokovnjaki korporacijskega prava in finančnimi strokovnjaki, določijo prioritete in poskusijo predvideti vse situacije, ki bi se lahko pojavile v prihodnosti. V upanju na svetlo prihodnost je treba pozornost nameniti tudi temnejšim scenarijem. Temu procesu so sledili tudi Jezerškovi, ki so po intenzivnih pogovorih pred skoraj petimi leti zakoličili pravila družinskega posla.



2

Podrobno so zapisali vrednote in načela podjetja, ki jih želijo ohranjati, in zarisali okvire družinske organizacije. Ta predvideva petčlanski družinski odbor, ki spremlja vodstvo, ga nadzoruje in mu daje smernice. Organ zdaj sestavljajo oče Franci Jezeršek in štirje bratje, ki so solastniki in so zaposleni v podjetju, a ob polnoletnosti se jim bodo pridružili še člani tretje generacije.

Določili so tudi podrobne smernice finančnega upravljanja. Opredelili so pravila upravljanja premoženja, izplačevanja dobičkov (da bi preprečili izčrpanje podjetja v prihodnosti) ter investiranja v matično podjetje in druga podjetja, ki bi jih ustanovili družinski člani. Sestavili so pravilnik črpanja in uporabe nepovratnih sredstev za šolanje družinskih članov ter celo njihovega vračanja v primeru, če šolani član ne bi izpolnil danih zavez ob začetku šolanja.

Zelo pomembna so poglavja, ki se dotikajo odnosov med člani družine: vzgajanje nasledstva, reševanje sporov ter (ne)zaposlovanje družinskih članov. Pri Jezerškovich namreč ni zaželeno, da bi bili v podjetju

(2) DRUŽINA IN POSEL

V družinskem podjetju se mešata dva svetova: čustveni svet družine, v katerem vladajo tradicionalne vrednote in vzorci, ter poslovni svet, ki mu vlada jasen ekonomski cilj.

zaposleni tudi partnerji družinskih članov. Da vodilni kadri ne bi predolgo vztrajali na svojem položaju, mora družinski

član po dopolnjenem 65. letu družinskega odboru vsako leto ponuditi svoj odstop. Jasna so tudi pravila sankcioniranja in nagrajevanja družinskih članov, zaposlenih v podjetju.

Za stabilnost podjetja je bistvena opredelitev izhodnih strategij oziroma protokolov, ki bi jih sprožili, če bi kateri od lastnikov želel izstopiti iz podjetja. Preden je njegov delež ponujen na trg, je potrebno izvesti postopek vrednotenja in druge predhodne postopke prodaje. Ta skozi šest različnih faz – od nakupa deleža skozi sklad lastnih deležev do predkupnih pravic preostalih lastnikov – ponuja karseda veliko možnosti, da lastništvo ostane v rokah Jezerškovich in da se s tem nadaljuje tradicija.

DA HRBTENICA GOSPODARSTVA OSTANE PROŽNA

Zdravju družinskih podjetij bi bilo smiselno širše in sistematsko dajati večji pomen, saj so ta podjetja, četudi večinoma sodijo v

kategorijo malih ali srednjih, nedvomno generator moči slovenskega gospodarstva. Raziskava Družinska podjetja v Sloveniji (2015), ki sta jo pripravili svetovalna družba Ernst & Young in Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, namreč kaže, da je v Sloveniji več kot 80 odstotkov podjetij vodenih družinsko. Ta podjetja ustvarijo 69 odstotkov prodaje, 67 odstotkov dodane vrednosti in zaposlujejo več kot dve tretjini aktivnega prebivalstva v Sloveniji. Tudi globalni podatki rišejo podobno sliko.

Vendarle pa podatki ameriškega Inštituta za družinska podjetja (Family Business Institute) nakazujejo, da le tretjina družinskih podjetij preživi prenos na drugo generacijo. Hkrati pa podatki potrjujejo, da najboljša družinska podjetja jasno določijo pravila dobrega gospodarjenja, družinske cilje in vizije ohranjajo žive ter zagotavljajo vrhunsko nasledstvo tudi s tem, ko se v iskanju talenta ne omejujejo le na družinske člane.

USTAVA JE POMEMBNA TUDI ZA PREOSTALE ZAPOSLENE

Podobno razmišljajo pri Jezerškovih. Čeprav se njihova družinska ustava nanaša izključno na družinske člane, se preostalih zaposlenih dotika na področjih vizije, pravil vedenja in mnogih drugih. Še več, pravi Martin Jezeršek: »Bistveno za zaposlene, ki niso družinski člani, je vedenje, da z ustavo družinski člani nimajo nobene prednosti pred drugimi zaposlenimi; da zaposlujemo in omogočamo napredovanje na podlagi kompetenc in ne na podlagi krvnega nasledstva. Pomembno je, da vedo, da enaka pravila veljajo za vse.«

Poleg utrditve postopkov in procesov, ki so stranski učinek oblikovanja družinske ustave, takšen dokument daje tudi občutek trdnosti, trajnosti in zanesljivosti. In

ta občutek se ne širi le med družinskimi člani, ampak tudi med drugimi zaposlenimi ter organizacijami in posamezniki, ki sodelujejo s podjetjem.

VSE SE SPREMINJA, BISTVO OSTAJA

Družinska ustava v Sloveniji v nasprotju z nekaterimi drugimi državami nima pravnoformalne veljave. V Sloveniji tako družinska ustava za zdaj velja le kot prijateljski sporazum. Kljub temu se je vsem bratom Jezeršek zdelo smiselno, da predvidijo najrazličnejše zaplete, težave in izzive ter zapišejo njihove možne rešitve, ki služijo kot usmeritev vodstvu in lastnikom podjetja, v imenu družinskega posla in v imenu družinskih odnosov.

»Za najpomembnejšo pridobitev našega družinskega podjetja pravzaprav ne bi mogel označiti določenega poglavja ustave, ampak proces, ki se je moral zgoditi za to, da smo jo zapisali. Odgovoriti smo morali na vprašanja, ki bi lahko morda predolgo ostala nerazjasnjena. Pogovor je postal dogovor. In s tem smo zagotovili, da bo posel teklen naprej, poskrbeli pa smo tudi, da se bomo še vedno z veseljem vsi zbirali ob mamini praznični mizi.«

Morda mora biti tako, da pravila igre vedno določajo enega zmagovalca, preostali pač postanejo poraženci. Toda največja prednost jasno opredeljenih pravil družinskega posla je tudi njena posebnost: z bistveno manj stresa, napora in tekmovalnosti, kot jih poznamo iz igre brez pravil, so lahko zmagovalci vsi.



3

(3) ENAKA PRAVILA ZA VSE

»Bistveno za zaposlene, ki niso družinski člani, je vedenje, da z ustavo družinski člani nimajo nobene prednosti pred drugimi zaposlenimi; da zaposlujemo in omogočamo napredovanje na podlagi kompetenc in ne na podlagi krvnega nasledstva,« pravi Martin Jezeršek.

”

Z družinsko ustavo postane pogovor tudi dogovor, s tem pa zagotovimo, da bo posel teklen naprej.

DRUŽINSKA PODJETJA

80 % podjetij v Sloveniji
je družinsko vodenih

67 %
dodane vrednosti
prispevajo družinska
podjetja

70 %
aktivnega
prebivalstva dela v
družinskih podjetjih

83 % podjetij strateško
usmerja družina

69 %
prodaje
ustvarijo
družinska
podjetja

71 % podjetij vodita dva
ali več članov družine

58 % lastnikov družinskih
podjetij je predstavnikov
prve generacije,

37 % druge, **3 %** tretje in **2 %** četrte
ali mlajše generacije

62 %
podjetij vodita
ali upravljata
najmanj dve
generaciji

68 % družinskih
podjetij je v večinskem
lastništvu menedžerjev, ki
so člani družine

Vir: Družinska podjetja v Sloveniji, Ernst&Young in Ekonomska fakulteta v
Ljubljani, 2015

Poglavja družinske ustave

Strokovnjaki svetujejo, naj družinska ustava poleg običajnih določil pogodbe vsebuje člene, ki opredeljujejo:

- vizijo, strategijo in cilje (smer razvoja in vlogo družinskih članov pri tem),
- način vodenja in upravljanja (oblikovanje volje družine, obveščanja organov podjetja, odnos do dividendne politike in politike denarnega toka),
- lastništvo podjetja in strukturo managementa (način prenosa lastništva, izbiro vodstva, delitev premoženja, ureditev glasovalne pravice in pravil izstopa iz lastništva),
- zaposlovanje v podjetju (pravila vključevanja družinskih članov v podjetje in zunanjih sodelavcev v upravljavsko strukturo, opredelitev ustreznih kompetenc za določeno delovno mesto, možnosti izobraževanja družinskih članov, zaposlovanje partnerjev družinskih članov ter nagrajevanje in ocenjevanje družinskih članov, zaposlenih v podjetju),
- postopke reševanja sporov, načine komunikacije in odločevalski proces (protokoli za primere neskladja interesov in drugih razhajanj, obveščanje o pomembnih odločitvah, ustanovitev družinskega sveta),
- odločevalske organe v družini in podjetju (odnose med družino in podjetjem, članstvo v družinskem svetu in vsebine, ki jih ta obravnava, članstvo v organih podjetja, zavezanost organov podjetja k odločitvam družinskega sveta).



Za uspeh potrebuješ strast, učinkovitost in sodelovanje

Marjan Batagelj, prvi mož in lastnik delniške družbe Postojnska jama, skrbi za enega največjih naravnih biserov Slovenije. Hkrati vodi uspešno podjetje, s katerim od leta 2010, ko je vanj vložil svoje premoženje in ga prevzel, izpolnjuje načrtane cilje. Ti so bili vselej visoki, saj Batagelj, kot zelo rad poudari, v ničemer ne želi biti povprečen. Mož, ki bo letos dopolnil 55 let, je poln življenjske energije in z zanosom govori o svojem delu. In čeprav poudarja, da se vsaj pred objektivom zelo redko smeji, ne more skriti ponosa, ki ga čuti ob uspehih.

BESEDILO: Jak Vrečar **FOTO:** Nejc Lasič

Pogovarjava se v hotelu Jama, ki ste ga obnovega odprli lani. Na spletni strani Booking.com, izhodišču marsikaterega potnika za potovanja po svetu, so ga gostje, ki so ga obiskali od odprtja, ovrednotili z vrhunsko oceno 9,6 na lestvici do 10. Kaj vam to pomeni?

Zame je to dokaz, da lahko hotel zgradi vsak, res dobrega pa naredijo samo ljudje, ki razumejo turizem. Nam je očitno uspelo. Od začetka smo poudarjali, da hočemo, da se pri nas gost res dobro počuti. Naše ocene, ne le na Bookingu, kažejo, da znamo v celotni Postojnski jami delati z gosti, teh pa imamo na leto čez 700 tisoč. Cilj zaznati in zadovoljiti njihove potrebe smo prenesli še v hotelirstvo.

Držite se torej zlatega pravila storitvene industrije, postavljate se v vlogo gosta. Ampak poslovno je to najbrž včasih težko?

Ali pa se dela ljudje v turizmu ne lotijo pravilno. Prevečkrat se najprej izpolnjujejo Excelove tabele, delajo se projekcije, ampak če so vse to le teoretični računi brez razumevanja gosta, to delo nima pravega smisla. Mi imamo vselej pred seboj gosta. Ko se danes ta pred prihodom odloča predvsem na podlagi digitalnih informacij, želimo biti v komunikaciji neposredni in verodostojni. Pokazati mu moramo, da si ga želimo in da ga ne bomo razočarali. Potem pa pride seveda ključni del, ko je treba gostova pričakovanja izpolniti tudi na destinaciji. Če obljubljaš preveč, ga lahko razočaraš, za lažno skromnost pa v tem globalnem konkurenčnem svetu tudi ni prostora. Hotel najlepše kaže našo filozofijo: če ne kompliciraš, ampak greš neposredno proti cilju, je pot najlažja.

Spominjam se, kako ste pred nekaj leti, ko ste se lotili obnove, opozarjali, da v slovenski turistični statistiki prenočitev ni korejskih gostov. Številni so sicer prihajali na dnevni obisk v Postojnsko jamo, a so bili zvečer že kje drugje. Zdaj prespijo tudi pri vas?

Ves čas govorimo o globalizmu, ampak nisem čisto prepričan, da ga tudi živimo. Globalno za nas pomeni, da prihajajo gostje od vsepovsod in da se ne smemo zanašati, da bo tisti, ki je pri nas letos, prišel tudi prihodnje leto. Danes je lahko dober gost korejski ali japonski obiskovalec, jutri bo lahko kitajski ali pa, če želite, brazilski. Na svet gledamo pri nas kot na en skupen trg, veliko globalno vas. Naš cilj ni pritegniti recimo bogate Američane ali petične Francoze in prilagajati ponudbo njim, ampak

ugotoviti, koga lahko prepričamo, da se bo odločil za našo destinacijo, in mu ponuditi kakovostno storitev.

Poudarjate kakovost storitev. Se tega v Sloveniji že dovolj zavedamo?

Tukaj je ključna vloga Slovenske turistične organizacije, ta mora delati za prepoznavnost Slovenije in skrbeti za visoke standarde. V zadnjih letih se to spreminja, upam si reči, da jim gre dobro. Gosta je treba za Slovenijo animirati z našimi turističnimi ikonami. Če vam naštejemo deset evropskih mest ali regij, boste za vsako takoj pomislili na nekaj privlačnega, kar poznajo vsi. To je začetek nagovora in to je za Slovenijo tudi Postojnska jama. Ko pa gosta pripeljemo v Slovenijo, mu lahko prodajamo tudi druge točke, aktivnosti, storitve. Pri nas lahko ima gost izhodišče. Mi vemo, da ga lahko zadržimo dan, dva, potem pa naj raziskuje Alpe, Obalo, subpanonski svet ... Zakaj bi se le peljal mimo? Seveda pa moramo vedeti, kaj mu bomo ponudili in kako bomo izpolnili njegova pričakovanja. Gost je danes zahteven.

Postojnska jama je tradicionalna turistična točka. Hkrati pa poudarjate, da je treba iti v korak s časom. Kje je meja, kako se odločate, kakšne tehnološke novosti boste uvajali in kje bo jama ostala nedotaknjena?

Poglejte, sem domačin, po izobrazbi geograf in krasoslovec. Včasih rečem, da sem bil četrto stoletja na »začasnem delu« v podjetništvu, zdaj pa sem tam, kjer sem po znanju najbolj doma. Od začetka leta 2010 sem govoril, da je pri Postojnski jami odločilen naš odnos do nje. Naše vodilo je delati samo tisto, kar je dobro za jamo in za goste. Govorimo o naravni in kulturni dediščini z neverjetno lastno močjo in lepoto. Manj v jami narediš, boljši si. To naravno okolje mora živeti po svojih zakonitostih, mi smo samo njen minljivi del. Jama ve, kdo z njo lepo dela, in zna še lepše vračati.

Ampak gotovo se je našel kdo, ki vas je vprašal, kaj boste potem sploh naredili ...

Ah, ničkolikokrat. Takim odgovorim, da delo nikoli ne bo dokončano. Urejamo okolico, obnovili smo hotel, uredili center za obiskovalce, restavracije, trgovine, promenado ... In ko bo vse končano, bo treba vse spet posodobiti. Pa naš izjemni marketing in vse te informacijske tehnologije ... Ne, res ne bo nikoli zmanjkalo. Delamo vse, da se ljudje dobro počutijo. Naša naloga je, da dobro upravljamo tisto, kar nam je bilo zaupano. Ne posega-

”

Včasih rečem, da sem bil četrto stoletja na »začasnem delu« v podjetništvu, zdaj pa sem tam, kjer sem po znanju najbolj doma.





SESALNA TEHNIKA, NEPREMIČNINE IN JAMA

Marjan Batagelj je v podjetniške vode zaplul na prelomu devetdesetih let, ko je ustanovil družbo Batagel & Co., d. o. o. Od prodaje sesalne tehnike se je podjetje pozneje usmerilo v nepremičnine, nato pa leta 2010 kot 74,9-odstotni lastnik vstopilo v družbo Turizem Kras. To so nato zaradi boljše prepoznavnosti preimenovali po naravni znamenitosti, ki jo upravlja: v Postojnska jama, d. d. Družba ima danes na višku sezone 400 zaposlenih, v lanskem letu pa je ustvarila skoraj 21 milijonov evrov prihodkov in več kot 5 milijonov čistega dobička.



”

Če sem na kaj ponosen, sem na zaposlene, ki jih boste videli tu, v Postojnski jami.

mo pa nekontrolirano v jamo, tja ne bomo postavljali laserskih žarometov ali prirejali komercialnih dogodkov. Nismo Las Vegas. Jama je biser, ti pa so najlepši nedotaknjeni.

Omenili ste dobro upravljanje. V preteklosti ste večkrat brez dlake na jeziku gradili odločitve, o katerih ste menili, da niso dobre, in kazali na težave. Lipica, recimo, ostaja zelo boleča tema našega turizma.

Se spomnite, kako so včasih povezovali Postojno in Lipico? To je bila naravna kombinacija za vsakega turista, domačega ali tujega. Lipica je imela svoje čase približno eno tretjino obiska Postojnske jame. Pri lanskim 700 tisoč gostih Postojnske jame to pomeni, da bi jih morala imeti Lipica recimo 230 tisoč. Pa jih je imela le 70 tisoč. Jih je pa imel 200 tisoč Predjamski grad, ker smo ga mi znali vključiti v ponudbo s Postojnsko jamo. Pred petimi leti jih je bilo 100 tisoč. Če bi hoteli, bi lahko pred jamo naredili še ograde za konje in prodajali turistom še doživetje s konji. Morda bi kdo mislil, da je že v Lipici, če bi bili tu lipicanci. Ampak rešitev je drugje. Tudi v Lipici imamo neverjeten turistični potencial, a razvijati ga mora tisti, ki ima posluš za turizem in goste. Vzrejo konj je treba prepustiti strokovnjakom, trženje, hotelirstvo, gostinstvo pa tistim, ki to znajo delati. Ne pravim, da smo to mi iz Postojne, da me ne boste razumeli narobe. Naj dela kdorkoli, ki zna in mu je za to mar. Država mora razumeti, da obstoječe stanje ni nikomur v ponos. Lipica ne sme biti več politično vprašanje in predmet pogajanj med ministrstvi. Je pomembna turistična točka Slovenije.

Vi z jamo dokazujete, da turizem razumete. Kateri resor bi si izbrali, če bi vam ponudili ministrstvo in vas prosili za pomoč? Smem reči, da nobenega? Ne? Potem bi bil minster brez listnice. Tako bi govoril po svoji vesti, dokler bi šlo. Ampak saj bi najbrž hitro »letel« s položaja (smeh). Raje bom ostal pri tistem, kar delam dobro in kar znam.

Kaj pa bi svetovali vladi? Kje vidite možnosti, da bi bile razmere za poslovanje še boljše?

Prvič, svetoval bi ji, naj poslušaja podjetja in podjetnike, ne pa da se o njihovi usodi včasih odloča brez poznavanja konkurenčnega gospodarstva. Naj ne sprejema zakonov, ki dodatno obremenjujejo podjetnike. Davke plačuje gospodarstvo. Stopnja brezposelnosti je odvisna od našega razvoja in

vlaganj, zato mora biti minister za gospodarstvo varuh gospodarskih interesov, jih braniti tudi pred drugimi ministri, če je treba. Drugič, delovna zakonodaja mora biti primerljiva z mednarodno. Tretjič, vsi moramo biti v enakem položaju, med domačim in tujim kapitalom ne sme biti razlik. Nekdo, ki pride iz tujine in reče, da bo pri nas nekaj vlagal, zaradi take odločitve ali obljube ne more biti kar avtomatsko v prednosti pred tistimi, ki so tukaj doma in so naredili in pokazali že veliko.

Vi ste v Postojni doma. Kakšen je danes vaš odnos z bližnjim okoljem?

Postojnska jama je bila vedno velika zgodba in poligon interesov. V takem stanju se mora človek zelo hitro odločiti med vsečnosti in uspešnostjo. Mene je življenje naučilo, da kupovanje vsečnosti prej ali slej rodi kaj slabega. Najprej te ljudje zelo hitro začnejo prezirati, ceniti pa šele takrat, ko dosežeš uspeh. »Kupovanje miru« v svojem okolju z bombončki ni dolgotrajna vrednost. Osebnost sem s Postojnsko jamo sprejel odgovornost, da upravljam najpomembnejšo turistično točko v Sloveniji. Vedel sem, da tvegam priljubljenost v tem okolju. Ampak odločen sem bil, da bom ljudi prepričal z delom in ničimer drugim. Na začetku ni lahko. Napoveš rezultate, pa še niso vidni. Potem pride dober rezultat, pa ga pripišejo naključju ali sreči. Šele ko se

V BANKI JE KLJUČNO ZAUPANJE

»Banke so ključen del poslovnega življenja. Naučile so me zelo pomembnega dela posla in za to sem jim res hvaležen. Dogovor s katerokoli banko mora biti tako svet kot zakon. Obljubo moraš držati in to na minuto ali na sekundo natančno. Če se nekdo v poslu ne drži obljubljenega, ne bo noben člen v pogodbi nadomestil izgubljenega zaupanja. Banka ti posodi denar zato, da boš ustvaril še več vrednosti. Če ti zaupa, moraš to zaupanje graditi in negovati, ga upravičiti. Zakaj imam odličen odnos z NLB? Ker sodelujemo, ker smo partnerji in držimo besedo. Nikoli v življenju mi ni prišlo na misel, da bi naredil karkoli drugače, kot sem se dogovoril z banko. Tega ne znam in nočem. Tudi zato sem že v svojem prvem poslu za naziv podjetja uporabil svoj priimek. Namenoma, zato ker sem želel vsem povedati, da se nikoli ne bom skrival, ampak odgovarjam za svoja dejanja. Človek ima le en priimek, s tem se ne gre igrati.«

pokaže, da je vzpon plod načrtnega in do brega dela, ko začnejo zaposleni dihati s teboj, lahko začneš govoriti o uspehu. Če sem na kaj ponosen, sem na tiste ljudi, ki jih boste videli tu, v Postojnski jami. Tistega, kar danes mislijo ali govorijo o meni, nikoli ne bi mogel kupiti. Vem, kaj so govorili pred nekaj leti, ko se še nismo poznali tako dobro in mi zaposleni še niso zaupali. Danes se na ta račun šalimo. No, peščica bo vedno zavistna, to je del slovenske folklore.

So tudi za vas mislili, da se boste hitro poslovili, kot se je vrsta vaših predhodnikov?

Ko sem prišel v podjetje, so mi rekli, da sem direktor številka 36 v 40 letih. Zgrozil sem se, potem pa sem šel k sodelavcem in jim rekel, da bo najbolje, da začnemo delati in nehamo jadikovati. V Postojni se je govorilo, da sindikat zamenja direktorja, kadar se mu zljubi. Pa sem vprašal: »Kdo ali kaj pa je ta sindikat? Kaj niso to moji sodelavci? Kje je težava? Z ljudmi sem se začel pogovarjati, da bi ugotovil, česa jih je najbolj strah. Rekel sem jim, naj pridejo k meni, saj smo del iste ekipe. Nisem pa skrival, da bomo stvari spreminjali, saj želim biti učinkovit. Samo na ta način jim lahko zagotovim varnost in uspeh. Na začetku me niso najbolje razumeli. Trdil sem, da bo za zaposlene vedno poskrbljeno, če nam bo šlo dobro. Danes točno vedo, kaj sem mislil in naredil. Moja vloga ni, da se neprestano pogajam, od mene pričakujejo, da se odločam pri najtežjih vprašanjih, hkrati pa moramo tudi dobro sodelovati. Morda nam v Postojnski jami zdaj uspevajo stvari tudi zato, ker ne tratimo časa s kompliciranjem, ampak smo hitri. Moje načelo je, da se raje hitro dogovorim in poženem stvari v tek, kot pa da bi izgubljal čas za dolgozeženje.

Bi rekli, da je to glavna vrednota v poslu?

V podjetje sem vpeljal tisto, za kar menim, da bi moral vsak manager prinesiti v srednje velika in velika podjetja: učinkovitost. Najbolje je, da se hitro dogovorimo, kaj bomo delali, in gremo v akcijo. Lahko pa tri dni pišemo pravilnik. Če se le da, se izogibam birokraciji. Če kompliciraš na kolegiju, se to v podjetju s 400 zaposlenimi zelo hitro prenese na vsako raven odločanja. Potem se samo parlamentira.

Zdi se, da ste zelo vpeti v dnevne odločitve in delovanje podjetja. Drži?

Hvala, ker ste to prepoznali. Sem za odziven, operativen management, v katerem je vrednostni sistem zgrajen na tistem, kar je prav, ne na tistem, kar piše ali ne piše v pravilniku. Nikoli ne moremo zapisati pravil za



vse dogodke, ki se lahko zgodijo. Recimo, da grem po promenadi pred jamo in vidim vrečo smeti. Lahko grem v pisarno, pokličem tehnično službo, naročim, naj nekdo ugotovi, kdo je odgovoren za čistočo v tem trenutku, in zahtevam, da se sproži procedura za odstranitev vreče. Do takrat, ko bomo našli »pravo« osebo za to nalogo, bo veter smeti iz vreče že razmetal naokrog. Lahko pa poberem vrečo sam in naredim nekaj dobrega za podjetje. Če vsi delamo tako, da se zavedamo odgovornosti in prispevamo vse, kar je v naši moči, potem ni problem v tem, kje je bila tista vreča. Kdor dela, tudi greši, to je popolnoma človeško. Ampak če čutimo odgovornost do dela in do podjetja, bo napak manj. Umetnost je, da napako prepoznaš in jo pravočasno začneš odpravljati, ne pa da jo prikriješ iz strahu ali iščeš opravičilo zanj o mrtvi črki na papirju.

**V nekaterih stvareh je očitno, da imate va-
jeti trdno v rokah, po drugi strani ste videti
odprti za nove ideje. Bi vas motilo, če bi vas
kdo kot vodilnega imenoval »razsvetljeni
absolutist«?**

Malo absolutizma pri vodenju moraš imeti. Če se preveč razpravlja, je praviloma še več neodločnosti in ob preveč mnenjih še več negotovosti. Včasih moraš biti kot prvi človek podjetja tisti, ki reče, odločil sem se in tako bo. Če potrebujemo nove tapete, lahko naročim strokovno analizo, katere bodo boljše vplivale na gostovo počutje, pa še eno analizo, katere se bodo lepše starale. Pa bom s temi analizami res bolj natančno zadel, katere so najprimernejše? Ali ni lažje, če med

pontujenimi vzorci izberem tiste, za katere menim, da so dobre? S tem ne pravim, da ne cenim strokovnosti drugih. Poslušati in tehtati moram, kaj mislijo. To je del, ki mu lahko rečem razsvetljenje. Najpomembnejše pa je, da zaposleni vedo, kakšna so pravila. Vrednostni sistem mora obstajati in mora biti prepoznan. Pri meni se ve, da hočem vse vedeti in se ne zapiram med štiri stene. Po svoje sem konservativen. Stvari poskušam čim boljše poznati, razumeti in obravnavati celostno in trezno. Mislim, da je to ena od lastnosti, ki mi zelo pomaga v poslu. Od tu moja konzervativnost. Res je, težko me je hitro navdušiti.

**V podjetju ima pomembno vlogo tudi
vaša soproga Katja. Kako vama gre delitev
nalog?**

Mislim, da je delitev dela v podjetju in doma ena od stvari, ki nama gre najbolje. Tudi če bi v podjetju delal le jaz, nikoli ne bi mogel biti tako uspešen, saj ne vem, ali ne bi ob nerazumevanju mojih obveznosti trpela družina. Nič ni pomembnejše od družine. Kar zadeva najino skupno delo, pa v šali velikokrat rečem, da je recept za uspeh ta, da mož kraljuje, žena pa vlada. Če je to uravnoteženo, imaš fantastično kombinacijo. Moja žena je tista vladarica, ki vodi marketing in z žensko senzibiliteto opozarja na dejstva, ki jih moški v svoji samovšečnosti pogosto spregledamo ali pa jih nočemo videti. Pač smo kralji (smeh). Čisto logično je tudi, da je z našimi podjetji, ki so pod okriljem Batagelj & co., vsa družina. Na začetku so mi očitali nepotizem, čeprav nisem nikoli razumel,

kaj mi hočejo sploh povedati. V Postojnsko jamo smo vstopili kot družinsko podjetje, z vsem kapitalom, ki smo ga imeli. Naj bi mar ženi, ali pa otrokom, če bodo hoteli delati v svojem podjetju, zaprl vrata pred nosom, da ne bi bilo Batageljev preveč?

Vse sogovornike v reviji Poslovno vprašamo, ali se da postaviti mejnik med delom in prostim časom. Vi to znate?

Po pravici? Ne vem, kako lahko kdo reče, da se na dopustu »popolnoma odklopi«. Dopust je zame predvsem skrb za moje telo. Tam praviloma shujšam za nekaj kilogramov, ki se naberejo kot posledica stresa in obsega dela. Moja hiperaktivna duša potrebuje telo v gibanju. Seveda razmišljam tudi o delu, ko hodim, tečem, igram košarko. To me nič ne moti in zato sprostitvev ni nič manjša. Na dopustu, ne glede na to, kje sem, še vedno pogledam, kaj je treba narediti v podjetju. Ne zato, ker ne bi zaupal sodelavcem, ampak zato, ker delam ne le z razumom, ampak tudi s čustvi. Rad imam svoja podjetja.

**Veste, kaj bi delali, če bi vas Postojnska
jama čustveno nehala zanimati?**

Ne vem, ker se vsaj za zdaj res dobro počutim pri svojem delu. Če pa bi dobil tak občutek – ali če bi name pritiskali, kot so že – pa bi vse skupaj prodal. Podjetništva ne enačim z materialnimi dobrinami, dobičkom, bilancami. Pravi posel je vedno v glavi. Če ni več strasti, je tudi ne moreš dati ekipi. Kako pa naj bi komu koristil, če bi bil z dolgočasen? Še sebi bi šel na živce.

ŽIVLJENJSKE IZKUŠNJE IZVIRAJO IZ ŠPORTA

V mladosti je Marjan Batagelj osvojil srebrno medaljo in dve bronasti na svetovnem prvenstvu v balinanju, športu, pri katerem poznavalci cenijo izjemno zbranost in natančnost. Batagelj poudarja, da se je tam naučil vrste pravil, ki so mu pozneje pomagala pri uspešnem poslu. »Ugotovil sem, kako pomembno je, da se vsake naloge lotiš predano. Ni dovolj, da si dober, ampak se moraš naučiti tudi odpovedovati stvarjem, zato, da si najboljši. Vse drugo gre v pozabo. Ne moreš veseljačiti in trenirati, tako kot ne moreš sočasno zapravljati in rasti v poslu. Odgovornosti, resnega dela, pa tudi sodelovanja in zavedanja, kako pomembno je, da povežeš posameznike v dobro ekipo, sem se naučil v športu,« poudarja.

NAKUPI NA OBROKE

Tudi pri plačevanju s poslovno kartico podjetja včasih koristi, če se da znesek razdeliti. Z NLB Poslovno kartico Mastercard lahko na obroke nakupujete na več kot 4.200 prodajnih mestih po Sloveniji.

Za nakup na obroke se odločite neposredno na prodajnem mestu. Z NLB Poslovno kartico Mastercard pri plačilih na obroke ne plačate nobenih dodatnih obresti. Nakup na obroke je mogoč v višini razpoložljivega limita na kartici, ob plačilu s kartico pa se za celotni znesek nakupa zmanjša razpoložljivi limit porabe na kartici. Višino

razpoložljivega limita lahko vedno preverite v NLB Prokliku, mobilni banki NLB Klikpro, prek NLB Teledoma, na NLB Bankomatih, v podjetniškem ali poslovnem centru ali poslovalnici. Če višina razpoložljivega limita ne ustreza višini želenega nakupa, lahko pri svojem poslovnem skrbniku oddate vlogo za povišanje.

1



Nakup na obroke omogoča več kot 4.200 prodajnih mest po vsej Sloveniji. Trgovine so označene z nalepko **»Tukaj lahko plačate na 12 / 24 obrokov«**.

3



NLB Poslovalnica



NLB Bankomat



NLB Teledom



NLB Klikpro



NLB Podjetniški center



NLB Poslovni center



NLB Proklik

Razpoložljivi limit na kartici lahko preverite na več načinov.

5



Nakup in število obrokov potrdite samo s PIN-številk, tako kot običajen nakup s kartico.

2



V trgovini izberete izdelke in izračunate skupni znesek. Ali imate toliko razpoložljivega limita tudi na kartici?

4

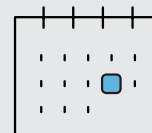


8 x obrok

8 x 1 € /mesec (strošek obroka)

Prodajalcu poveste, na koliko obrokov boste plačali. Izbirate med 2 in 12 (oz. 24).

6



Vsak mesec plačate en obrok. V tej vrednosti se vam mesečno sprosti tudi limit. Hkrati ste obremenjeni tudi za nadomestilo v višini 1 EUR/obrok.

VEČ INFORMACIJ:

www.nlb.si/obroki-podjetja

Kaj odlikuje dobrega managerja?

Katere lastnosti mora imeti oseba, ki vodi? Odgovor smo poiskali s tremi, ki so – vsaka na svojem področju – odlične. Verigo ljudi, od katerih se vsak posebej trudi, da ne bi bil najslabši člen, je zelo težko zlomiti, meni selektor slovenske rokometne reprezentance Veselin Vujović, za katerega je najpomembnejše skupinsko delo. Za bančno direktorico Vesno Vodopivec je bistveno načelo vodenja vizija, ki jo živiš, za Sonjo Šmuc, direktorico profesionalnega managerskega združenja, pa skladnost tega, kar govoriš in počneš.

BESEDILO: Gorazd Suhadolnik **FOTO:** Shutterstock, arhiv sogovornikov

»**DOBER MANAGER JE PREDVSEM VZORNIK,**« pravi Vesna Vodopivec, direktorica Sektorja za upravljanje kadrov in razvoj organizacije v NLB. »Bistveno je, da dobro pozna sam sebe in da izhaja iz sebe. Verjame v vizijo podjetja in jo živi, hkrati pa natančno pozna pričakovanja in jih zna dobro udejanjiti.« Za Sonjo Šmuc, izvršno direktorico Združenja Manager, je najpomembnejša managerjeva prvina integriteta – skladnost tega, kar govori in počne, in sposobnost vzbujanja zaupanja pri sodelavcih in navzven. Osvojiti mora obsežen sklop znanja, spretnosti, kompetenc in seveda imeti občutek za ljudi. »Zelo pomembna veščina dobrih voditeljev je zmogljivost poslušanja, saj je mogoče zelo hitro podleči sindromu slonokoščene stolpe, v katerem se sliši le tisto, kar se želi slišati. Prav tako so pomembne empatija, inteligenca in sposobnost odločanja,« našteva direktorica managerskega združenja.

Veselin Vujović, selektor rokometne reprezentance Slovenije, je v letu in pol zamenjal 15 igralcev, bodisi zaradi slabe kakovosti, di-

scipline ali česa drugega. »Nezamenljivi«, ki so zahtevali posebne privilegije, so se srečali z »managerjem«, ki priznava le borbenost, pošten odnos, željo, prizadevnost, čustvenost in seveda znanje. »Če si starejši, ti ni treba trenirati manj, trenirati moraš več, če pa si mlajši, moraš trenirati še več. Obstaja torej le ena pot, saj le več prinese dobiček,« pravi Vujović, za katerega je bistveno skupinsko delo. »V vsakem trenutku moramo delovati kot veriga, vsak se kot člen čvrsto zaveda dane zaobljube, da ob velikem naporu ne bo počil, da ne bo prav on najslabši člen verige. Verigo tako povezanih 16 ljudi je zelo težko pretrgati.«

VODENJE Z ZGLEDOM

Vesna Vodopivec pravi, da je treba vodenje jemati kot zelo naravno dejavnost. Sama je, kot razlaga, svoj slog vodenja spremenila že vsaj petkrat, saj je to zelo odvisno od sodelavcev, okolja, v katerem deluješ, in prioriteta podjetja. »Verjamem, da se podobno, kot se gradi človekov značaj, razvijajo tudi veščine vodenja, žal pa se vseh ni mogoče naučiti. So vodje in so odlični vodje. Marsikateri vodja

mi je pomenil v preteklosti velik navdih, potem pa je zelo nazadoval, ker je vztrajal pri predpisanih vzorcih, ki so v nekem obdobju dajali vrhunske rezultate, prav zato pa se ni želel prilagoditi spremenjenim potrebam.« Sonja Šmuc je prvo resnično managersko lekcijo doživela ob spoznanju, da dober vodja ne more delati z vsakomer. »Problematici sodelavci si ne zaslužijo toliko energije, kot je zahtevajo. Jemljejo zelo veliko časa za ukvarjanje z njimi, zato ga ostane premalo za tiste, ki prispevajo največ. Za boljše kolektivno vzdušje in uspeh je treba s takimi ljudmi opraviti čim prej.«

Odličen manager nadgradi vodenje z zgledom, kot vzornik s coachingom presega golo usmerjanje kolegov h konkretnim nalogam, ampak jim tudi pomaga pri razvijanju njihovih poklicnih poti, meni Sonja Šmuc. »Pomaga jim z vprašanji, pogovori in s tem, da vedo, da je tam za njih.«

»Lahko sem coach kolegom vodjem, predvsem pa sem mentor svojim sodelavcem,



8

PRAVIL ZA NAJBOLJŠE

V množici managerjev je le peščica res dobrih, takšnih, ki z navdihovanjem, usmerjanjem, vodenjem sodelavcev dosegajo zavirljive rezultate. V spletnem velikanu Googlu so leta 2011 z obsežno raziskavo med svojimi managerji in sodelavci ter z analizo delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih prišli do osmih značilnosti, ki opredeljujejo dobrega managerja. Razvrstili so jih takole:

1. Je dober mentor oziroma coach.
2. Spodbuja sodelavce in se ne vtika v podrobnosti.
3. Izraža zanimanje in skrb za uspeh in dobro počutje sodelavcev.
4. Je usmerjen k produktivnosti in rezultatom.
5. Je dober komunikator, ki posluša in prenaša informacije.
6. Pomaga pri razvoju kariere svojih podrejenih.
7. Ima jasno vizijo in strategijo svojega oddelka/podjetja.
8. Na podlagi strokovnih veččin svetuje svojim podrejenim.

posredujem jim znanje, rešujem probleme, ko sami tega ne znajo več,« razlaga Vesna Vodopivec. »Zagotovo pa je prva stvar, za katero je odgovoren vodja, osebni razvoj sodelavcev. Prepoznavati mora njihove ambicije, boljše in mogoče ne najbolj izražene lastnosti, znati jih mora navduševati z obogatitvijo dela in jih spodbujati, da razmišljajo o sebi v širšem kontekstu. Ne sme jih razumeti kot resurs, ampak kot ekipo, s pomočjo katere bodo vsi napredovali in dosegli dobre rezultate.«

Managerjeva pomoč na karierni poti, še posebej pri nadarjenem sodelavcu, je v interesu celotne družbe, je prepričana Sonja Šmuc.

»Nekateri bodo tudi našli zaposlitev drugod, vendar podjetje s tem le širi svoj prostor in krog ljudi, s katerimi lahko v prihodnosti sodeluje. Šefi imajo pri tem pomembno vlogo.«

ZAHTEVATI ŠE VEČ

Direktorica Združenja Manager opozarja, da se po podatkih raziskave Zlata nit zaposleni v Sloveniji v povprečju osebnostno in poklicno razvijajo le do 41. leta starosti. »V dobi aktivnega staranja bi se morali s to težavo resno ukvarjati v vsakem podjetju, vloga managerja pri tem pa je, da pomaga svoji ekipi, da se razvija, uživa v delu in da čuti osebno zadovoljstvo.«

Managerjeva usmerjenost k produktivnosti in rezultatom je ena od najbolj čislanih vrlin, vendar pa mora obenem paziti, da od sebe in svojih zaposlenih ne bo zahteval preveč. Sonja Šmuc opaža, da se izgorelost dogaja najbolj produktivnim ljudem, tistim, na katere se managerji najbolj zanašajo, obenem pa si ne zna pojasniti slovenske »posebnosti«, soobstoja domnevne delovne preobremenjenosti in nizke produktivnosti. »Veliko zaposlenih v Sloveniji je na svojih delovnih mestih nezadovoljnih, vendar vztrajajo tam, kjer so, namesto da bi si poiskali drugo priložnost oziroma okoli,« pravi Vesna Vodopivec meni, da izgorelost praviloma povzročijo različni dejavniki,



SONJA ŠMUC

Zelo pomembna veščina dobrih voditeljev je zmožnost poslušanja.

od osebnih, družinskih do zdravstvenih. »Če gre zgolj za problem na delovnem mestu, je mogoče bremena učinkovito uravnovežiti. Vodja, ki je vzpostavil odnos zaupanja, prilagodi delo v ekipi tako, da bo še vedno dosegala rezultate, obenem pa bo razbremenil sodelavca v težavah.«

Selektor slovenske rokometne reprezentance ima do vprašanja prevelikih zahtev posebno stališče. »Zdi se mi, da vedno zahtevam preveč,« ugotavlja. »Vsi mi govorijo, Vuja, treba je biti realen, jaz pa pravim, ne morem biti realen, če bi bil, igralcev nikoli ne bi mogel prepričati, da so boljši, da lahko dosežejo več. Če želite zaslužiti milijon dolarjev, morate načrtovati, da jih boste zaslužili pet. Le tako boste zagotovo prišli do enega milijona.«

PRAVILNO ODMERJANJE INFORMACIJ

Odličen manager je dober komunikator, ki posluša in prenaša informacije. Prva komunikacijska veščina je zagotovo to, da znaš poslušati, ko pa govoriš, moraš znati to izvesti prepričljivo in jasno, da ljudi pritegneš v zgodbo, ki jo predstavljaš,« pripoveduje Sonja Šmuc in dodaja, da so zelo pomembni pretok in transparentnost informacij ter presoja, koliko jih deliti. »Sama raje povem preveč kot premalo, seveda pa so tudi situacije, ko mora manager znati informacije filtrirati.«

»V večini primerov si ljudje želimo imeti kopico informacij, s katerimi v resnici nimamo kaj početi,« meni Vesna Vodopivec. »Vodja mora znati posredovati vse relevantne informacije in jih tudi pravilno dozirati. Obenem mora vzpostaviti določeno stopnjo zaupanja, da tudi sodelavci povedo, kaj jih muči in o čem dvomijo.«

Vujović pravi, da je »katastrofalno čustven«. Ko mora igralcu sporočiti, da ne gre na prvenstvo, ne more spat, odlaga sestanek, in ko

se le odloči, da bo to povedal, mu hoče počiti želodec. »Pri nekom, ki prekrši disciplino, pa ne razmišljam niti za trenutek. Če želite iz močvirja narediti plodno zemljo, ga izsušite – boste vprašali za mnenje žabe in komarje? Igralce, ki se ne zavedajo, da morajo biti del reprezentančnega sistema, imam za žabe, teh pa ne potrebujem. Potrebujem borce, ki spoštujejo himno. Poslušati svojo himno je poseben občutek, ki ga moraš nositi v sebi vsakič, ko si v reprezentanci.« Pri tem pa, kot še dodaja Vujović, nima težav z odprto komunikacijo, vprašani podrejenih in njihovo kritičnostjo. »Dve pravili imam. Prvo je: Vuja ima vedno prav. In drugo: Če ti ni jasno, se vrni na prvo pravilo. A v resnici ni tako, saj lahko kritično vprašanje le koristi. V trenutku, ko pomisliš, da vse veš, si največji neumnež. Če mi kdo od igralcev med tekmo nekaj predlaga, bom to sprejel ali pa ne, vendar pa ima pravico, da reče, vpraša, kaj naj odigrajo. V Dalmaciji pravijo: Človek in osel vesta več kot človek. Ne glede na to, kako neumen je osel.«



VESNA VODOPIVEC

Vodenje ni le obrt, ampak tudi umetnost. Vodje so malo tudi umetniki.

ČUSTVA SODIJO V PISARNO

»Kritika seveda ni nujno negativna, je le očna. Vendar se niti negativne ne smeš ustrašiti: kdo mi lahko da boljše informacijo kot sodelavec, strokovnjak, ki dela konkretno nalogo,« ugotavlja direktorica Vodopivčeva. Po mnenju Sonje Šmuc sodi upoštevanje kritike v sposobnost poslušanja. »Seveda ni vsaka kritika primerna, vsaka izražena kritika pa je signal nečesa, bodisi zadovoljstva bodisi nezadovoljstva, mogoče se v njej skriva konkreten predlog.«

Kritike lahko sprožijo močna čustva, ki jih mora znati manager prav tako »upravljati«. Pogosto se lahko znajde tudi v dvomu, koliko naj izraža in poudarja zanimanje ter skrb za uspešnost in blaginjo svojih podrejenih.

Vsak ima svoje osebno polje, v katerega proti svoji volji ne želi spustiti nikogar, pravi Vesna Vodopivec. »Vodja mora vzpostavi-

ti zaupanja vredno okolje: če je sodelavec v težavah, mora vedeti, da ima nekoga, ki bo razumel in mu bo sposoben prilagoditi naloge. Hkrati mora biti dovolj strog, da ne dopušča zlorab svojega razumevajočega odnosa.«

Manager mora zaslutiti, v kakšni vlogi ga želijo zaposleni pri vstopanju v njihov osebni svet, meni Sonja Šmuc, obenem pa mora poznati mejo med tem, kdaj sam pokaže čustva in kdaj jih mora zadržati. Izkazovanje veselja, na drugi strani pa (upravičene) jeze sodi tudi v pisarno, pri tem pa je pomemben način. »Kričanje na delovnem mestu ni primerno, nič pa ni narobe z iskrenim odzivom, v katerem je mogoče jasno čutiti tudi nezadovoljstvo. Ljudje brez tega niti ne dobijo pravega občutka. Med Slovenci pogosto opažamo pomanjkanje povratne informacije,« ugotavlja direktorica Združena Manager.

POMEMBNO JE POHVALITI

Zdi se, da pri nas manager, ki bi zasluge za uspeh in dobre rezultate podjetja pripisal le sebi, sploh ne obstaja. Vseeno pa naj poudarimo, da je zelo pomembno, da sodelavcem ne pozabi dati priznanja. Sonja Šmuc pravi, da še ni srečala managerja, ki bi si lastil zasluge vseh sodelavcev. »Nagrajeni managerji vidijo zasluge predvsem v spletu okoliščin, z ekipo, v kateri delajo, oziroma zaradi nje jim je uspelo in so lahko prestopili na višje ravni ter dosegli večji uspeh. To nagrajeni managerji vedno poudarjajo.«

Tudi kadrovska direktorica iz NLB je prepričana, da se večina managerjev in vodij, ki dobijo priznanje, zaveda, da gre v ozadju za skupno delo in uspeh. Praktični dokaz za to vidi v tem, da zaposleni tudi po tem, ko njihov vodja prejme priznanje, vztrajajo z njim in mu sledijo. Sama sicer po nagrado najraje pošlje katero od sodelavk. »Mogoče grem



VESELIN VUJOVIĆ

Raje pohvalim tiste, ki so tiho delali in imeli velik, a ne tako očiten učinek.

v publiko, ker mi je to lepo videti, vendar pa so zaslužne sodelavke, strokovnjakinje, moja naloga je, da jih opogumljam, jim utiram pot in jim pokažem pravo smer,« pravi Vodopivčeva.

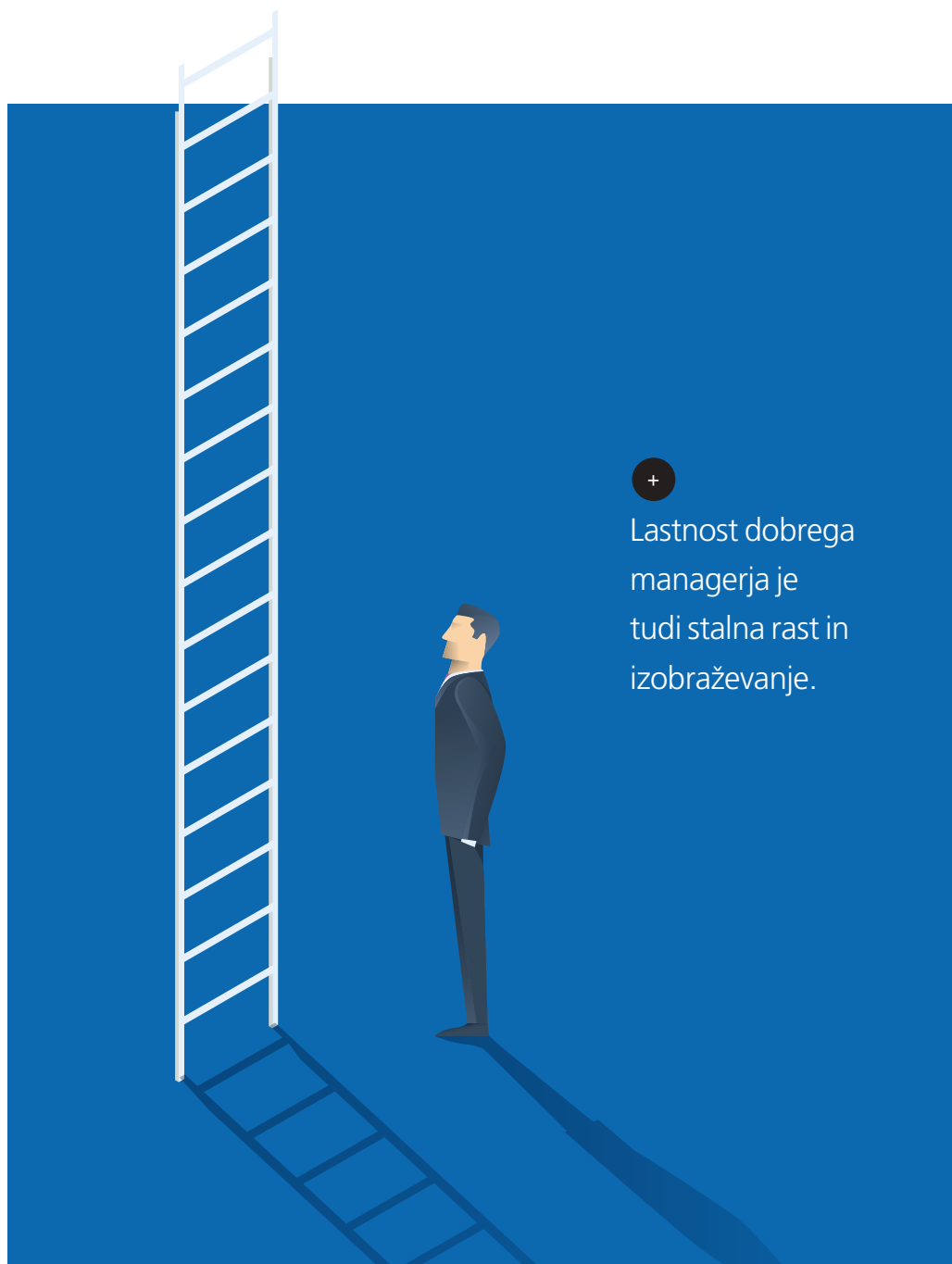
Četudi vam je mogoče kdo bolj ljub in kdo manj, v trenutkih, ko dajete priznanje, tega ne smete pokazati, meni selektor Vujović. Obenem morate dobro oceniti, kdaj bo priznanje pri nekem človeku dalo rezultat, kdaj pa ga bo zavedlo. »Raje postavim v ospredje ljudi, ki so opravili odločilno nalogo, tiho delali in imeli velik, čeprav ne očiten in pri publiku ne toliko opažen učinek,« pojasnjuje Vujović.

VIZIJA IN STRATEGIJA

Pomembno je tudi, da je vrhunski manager dobro izobražen, v stiku s trendi in da se strokovno izpopolnjuje na svojem strokovnem področju. A če se preveč ukvarja le s svojim specialističnim področjem, izgublja širino, pravi Vesna Vodopivec.

»Za dobro vodenje kadrovskega področja je treba prav tako dobro razumeti dogajanje v bančništvu in ekonomiji doma in po svetu,« je prepričana Vodopivčeva. Manager, ki ima v svojem življenjepisu zapisano, da je bil nazadnje na izobraževanju pred 15 leti, se bo težko vključil. »Žal je to v Sloveniji kar pogosto,« ugotavlja Vodopivčeva.

Od vodje, ki ne sledi aktualnemu dogajanju in hitrim poslovnim spremembam, bi težko pričakovali tudi konsistentno vizijo in strategijo razvoja oddelka oziroma podjetja. Za enega od najzanimivejših (športnih) primerov preobrata v uspeh so lani poskrbeli prav slovenski rokometiški pod Vujovičevim vodstvom v boju za tretje mesto na svetovnem prvenstvu. Selektor pravi, da prvih 40 minut ni bilo realno, da Slovenija izgublja z osmimi goli razlike, ves čas je bil prepričan, da bo reprezentanci steklo, in zato niti za trenutek ni pomislil, da je tekma že odločena. Ko so Slovenci končno začeli igrati in dosegati gole, je bil osredotočen le na to, kaj se dogaja v igri in kaj je treba v danem trenutku narediti. »Razmišljal sem, da je najbolje voditi ekipo tako, kot da izgubljam z dvema goloma razlike. Ko smo razliko nadoknadili, sem šel na nova dva gola, potem spet na nova dva ... Zdi se mi, da smo vsi bili v nekem transu, v katerem se nismo zavedali niti tega, kako močno izgubljam, niti koliko še moramo nadoknaditi, niti ali je to sploh



Lastnost dobrega managerja je tudi stalna rast in izobraževanje.

mogoče doseči. Taka stvar se zgodi enkrat na 20 ali 30 let in je ne moreš pojasniti, zgodi se zato, da en človek, reprezentanca, narod, vidi, da je to mogoče, da zmorejo in znajo. Tak dogodek ti je preprosto namenjen.«

Sicer pa, še pravi Veselin Vujović, mora vodja zelo dobro oceniti, komu od »zaposlenih« bo dovolil možnost improvizacije, komu pa bo dodelil naloge, ki se jih mora strogo držati. »Ko uvidiš, da je nekdo na tvoji liniji, veš, da ti bo to, kar bo naredil, všeč. Še več, tvoj zamisel bo še nadgradil.«

Tako manager kot vodja morata natančno vedeti, kako bosta vključila sodelavce v strategijo in akcijske načrte podjetja. To jim mo-

rata tudi zelo jasno predstaviti, razlaga Vesna Vodopivec. »Če vsak od zaposlenih v strategiji ne prepozna svojega prispevka, je napačna strategija, ne zaposleni.«

Tudi Sonja Šmuc poudarja, da sta zelo pomembna angažma in vključenost čim širšega dela zaposlenih. »Podjetje je kot družina. Oblikovanje vizije je podobno družinski odločitvi, kaj bodo počeli s tem, kar imajo, in kako bodo ustvarili več. Brez sodelovanja zaposlenih je veliko težje doseči zavzetost, da gredo vsi v isto smer,« pravi Šmuc in hkrati poudarja, da je pri oblikovanju vizije dobro vključiti tudi ljudi iz zunanjega okolja, saj gre vseeno za premislek, kaj bomo počeli v prihodnosti.

Skliči sestanek

					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

8

Umetnost dobrega sestanka

Kljub temu, da se da danes komunicirati tudi »na daljavo« in število poslanih sporočil po elektronski pošti in drugih digitalnih kanalih raste ves čas, narašča tudi število sestankov »v živo«. Statistika pravi, da jih je kar 30 odstotkov nepotrebnih ali neučinkovitih. Kako jih organizirate vi?

BESEDILO: Davor Topler **FOTO:** Shutterstock

STE ŽE KDAJ PO SESTANKU pomislili, da ste se namesto o rešitvah pogovarjali zgolj o težavah? Navada je železna srajca, pravijo, zato se je težko otresemo. Tako je v nekaterih podjetjih še kar v navadi, da se sestanki začnejo z zamudo, da predolgo trajajo, da se na njih govori o nepomembnih in nepotrebnih stvareh, saj se udeleženci ne držijo dnevnega reda in se ciljem sestanka ne posvetijo dovolj. Prav to so nekateri izmed razlogov, zaradi katerih ljudje sestanke velikokrat označujejo za izgubo dragocene časa. Po drugi strani so lahko sestanki zelo koristni za boljši potek dela, če jih le znamo pravilno izkoristiti – to pa je predvsem takrat, ko znamo presoditi, kdaj so potrebni.

KOLIKO ČASA PREŽIVIMO NA SESTANKIH?

Ste kdaj razmišljali, koliko časa porabite za sestanke? Če sodite v vrhni management, na njih vsak teden pribijete kar 50 do 80 odstotkov delovnega časa, če delate v srednjem ali nižjem managementu, pa 30 odstotkov. Raziskava Sestanek: učinkovitost in produktivnost, ki so jo opravili na Univerzi v Severni Karolini v ZDA, kaže, da se zaposleni udeležijo povprečno 62 sestankov na mesec. To v praksi pomeni približno tri sestanke na dan. Zaposleni kar polovico teh sestankov označujejo za izgubo časa. To je torej 31 zapravljenih ur, ki bi jih lahko izkoristili učinkoviteje. Če recimo število ur sestankov pomnožimo s številom udeležencev oziroma z njihovo urno postavko, hitro pridemo do »cene« našega sestanka. Samo v ZDA podjetniki letno za poslovne sestanke »porabijo« približno 34 milijard evrov.

PRESODIMO: JE SREČANJE RES POTREBNO?

Bistveno je, da si pred organizacijo sestanka odgovorimo na vprašanje: je sestanek sploh potreben? Upoštevajmo, da je sestanek smiselno sklicati predvsem takrat, ko resnično potrebujemo interaktivno medsebojno dopolnjevalno delovanje vseh udeležencev sestanka, ko presodimo, da je tudi večina povabljenih motivirana za rešitev problema, in ko vsi skupaj verjamemo, da bomo problem laže, hitreje in bolj rešili skupaj.

KDO MORA BITI NA SESTANKU?

Držimo se pravila, da na sestanek povabimo zgolj tiste sodelavce, ki so del projekta in bodo s svojo udeležbo lahko pripomogli k boljšim rešitvam. Vključimo torej ustrezno usposobljene posameznike, saj sestanki, na katerih je več ljudi, ne zagotavljajo tudi večje učinkovitosti. Zanimivo je pravilo »dveh pic«, ki pravi, da naj bo na sestanku toliko ljudi – in nič več – kot se jih lahko nahrani z dvema picama. V nasprotnem primeru je udeležencev že preveč. Dovolj je pet motiviranih oseb (razpon pa od štiri do sedem oseb). Pomembneje kot število je, da vsi navzoči na sestanku poznajo in razumejo namen srečanja, tega pa jim pojasnimo že v povabilu na sestanek.

PRAVOČASNO POSLANO VABILO

Vabilo je lahko ustno ali elektronsko z opomnikom, vsekakor pa pravočasno: pošljemo ga od tri do pet dni pred sestankom. V opomnik zapišemo, kaj je namen sestanka in o katerih vprašanjih se bomo dogovarjali.

Pri načrtovanju sestankov uporabimo vse prednosti, ki nam jih ponuja današnja tehnologija. Preverimo lahko urnike sodelavcev, rezerviramo sobo in spremljamo odgovore povabljenih.

OD 9:23 DO 9:38

Res je – vsi sestanki niso enako pomembni in eni zahtevajo od vas več časa kot drugi. Običajni sestanki naj ne bi trajali več kot 30 minut, priporočljiva je celo 15-minutna omejitev, saj naj bi bila pozornost udeležencev po 18 minutah čedalje manjša. Pri sporočanju lahko opredelimo tudi zelo specifične ure sestanka. Termin od 9:23 do 9:38 danes ni šala, ampak sporoča, da pričakujete od vabljenih, da res pridejo ob dogovorjeni uri. Pa dnevi? Najprimernejši dnevi za sestanek naj bi bili predvsem sredi tedna, od torka do četrta, v dopoldanskem času.

POTEK SESTANKA – HITRO IN UČINKOVITO

Poleg razmisleka o smiselnosti sestanka, udeležencih in trajanju moramo biti pozorni tudi na vodenje srečanja. Pri tem se vprašamo, kaj lahko storimo, da bo sestanek ciljno usmerjen in interaktiven. Najprej omejimo moteče dejavnike, predvsem uporabo mobilnih telefonov. Med hitrimi in učinkovitimi sestanki preprosto ni časa, da bi sploh pogledali na svoj mobilni telefon. Ne le, da takšno ravnanje odvrne udeležence od teme pogovora, temveč je tudi neprofesionalno. Z usmerjanjem poskrbimo, da bo razprava tekoča, in se držimo dnevnega reda.

DRŽIMO SE RDEČE NITI

Vloga vodje ima tisti, ki je sestanek sklical, a tudi preostalim udeležencem mora dopustiti, da s svojim mnenjem aktivno sodelujejo v razpravi. Ob koncu srečanja povzamemo bistvo in ponovimo, katere naloge je kdo prevzel. Določimo roke, do katerih morajo biti naloge opravljene, in se jih držimo. Če je sestanek obsežnejši, pripravimo tudi zapisnik, v katerem povzamemo glavne dogovore in roke, ter ga pošljemo vsem udeležencem.

Da bodo vsi naslednji sestanki še učinkovitejši, upoštevajmo naslednje vodilo: učinkovit sestanek je rezultat skrbnih priprav, ustreznega vodenja in konstruktivnih sklepov.

DOBRA PRIPRAVA KORISTI, ZATO ...

- določimo termin sestanka
- premišljeno vabimo sodelujoče
- konkretno določimo in opišemo temo sestanka, da se lahko nanj vsi pripravijo
- predvidimo trajanje srečanja
- držimo se dogovorov

Zakaj *tako radi* tečemo

»Kdor se je ukvarjal s tekom pred tridesetimi leti, je veljal za posebneža, pogosto ga je pospremil pomenljiv gib na sence – prislonjenega kazalca,« piše Marjan Žiberna, nekdanj atlet, danes pa svobodni novinar in pisatelj, v uvodu knjige Zgodba Ljubljanskega maratona. Danes je drugače – v Sloveniji teče od dva do tri odstotka odrasle populacije. Med številnimi rekreativci, ki s tekom ohranjajo telesno formo, si bistrijo misli in se bojujejo proti stresu, pa je tudi vedno več poslovnežev.

BESEDILO: Davor Topler **FOTO:** GettyImages

SLOVENCISMO RESNIČNO ŠPORTEN narod, kar kaže tudi raziskava Eurobarometra. Ta razkriva, da se skoraj 60 odstotkov Evropejcev nikoli ne ukvarja ali le redko ukvarja s športom, v Sloveniji pa je ta delež zgolj 22 odstotkov, s čimer se uvrščamo ob bok najbolj športnim narodom, Norveški in Švedski. Izmed vseh aktivnosti imamo posebej radi tek, kar potrjuje tako vse številčnejša udeležba na različnih maratonih po državi kot mnoge raziskave, po katerih je tek po priljubljenosti že prehitel pohodništvo in tudi smučanje. Ste recimo vedeli, da povprečen slovenski rekreativni tekač za svoj tekaški hobi porabi blizu tisoč evrov na leto? Podatek, ki priča o tem, da se teka lotevamo še kako resno, z največjim veseljem in užitkom.

ZAČUDENI IN POSTRANI POGLEDI

Silovit razmah rekreativnega teka v Sloveniji je zaznati predvsem od leta 2002, ko je začelo naraščati tudi število udeležencev na maratonih po državi.

Slovinci smo že od nekdaj veljali za vzdržljive, potrpežljive in vztrajne, a marsikateri starejši tekač zna povedati, da je bil kot rekreativni tekač še pred 15 leti označen za čudaka. Trend vzdržljivostnega teka (džoginga) in vzdržljivostnih aktivnosti v naravi nasploh je do nas prišel s skoraj 20-letno zamudo, če vemo, da newyorški maraton, ki je neke vrste mejnik v tekaških prireditvah, izhaja iz leta 1983. Zgled za rekreativne tekače so bili atleti tekači in maratonce, ki so se v zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja ob nedeljskih dopoldnevih zbirali, da bi skupaj odtekli dolgo trajen počasen tek. Nato so prišle raziskave dr. Kennetha Cooperja o tem, kako pomembna je dolgo trajna, relativno nizko intenzivna aktivnost za zdravje ljudi. Medtem ko je imel hitri tek, sprint v pravadnini svoj evoliucijski namen, torej, da so ljudje zbežali pred nevarnostjo in plenilci, ter nam je nekako zapisan v genih, je namen rekrea-

tivnega teka danes malce drugačen, a v temlju še vedno precej podoben. Počasen, dolgo trajen tek je postal sproščujoča alternativa vedno hitrejšemu tempu in načinu življenja.

SKRIVNOSTNA MAGIJA

In kaj je pri teku, razen splošno znane koristi za zdravje, najbolj magičnega? »Zagotovo to, da pri teku nimamo časa za razmišljanje, pobegnemo iz realnosti naporenega delovnega vsakdana in rutine, preizkušamo sposobnost svojih nog in duha,« meni Blaž Kavčič, osebni trener za tek in direktor podjetja Pulz Šport. »Možgani preklopijo z leve na desno hemisfero in tako naše delovanje prevzame bolj neracionalni del. To nas sprošča in dovoli počitek tudi kognitivnemu delu možganov na levi strani,« strokovno razlaga in nadaljuje, da je to še posebej učinkovito pri poslovenjih, ki navadno nikoli povsem ne izklopijo svojega procesorja. Poseben čar teka je tudi dostopnost, saj ne zahteva pretirano drage opreme, plačevanja vstopnic ali članarin in ker se nam zanj ni treba voziti recimo 50 kilometrov daleč. Zdravo, koristno, moderno in časovno udobno – začnemo in končamo na domačih vratih. Samo oblečemo se v udobna športna oblačila, nadenemo tekaške copate in – hop – že tečemo. Razmerno nezahteven šport, torej, vendar kljub vsemu ne povsem preprost. Zakaj? Berite dalje.

SVETO NAČELO – POSTOPNOST

Tekači so ambiciozni ljudje. Če ne bi bili, najverjetneje sploh ne bi tekli. V tekačevi naravi je, da si želi stalno napredovati, zato si zastavlja čedalje višje cilje. Teči hitreje in dlje. Tako ni malo takih, ki so še nedavno trdili, da ne bodo nikoli pretekli več kot 10 kilometrov, čez nekaj let pa že stojijo na startu ultimativne tekaške preizkušnje – maratona. A prve tekaške cilje si je treba postaviti v okviru svojih telesnih in aerobnih sposobnosti ter upoštevati sveto načelo teka: postopnost. Kavčič pojasnjuje, da je največja težava, ki jo opaža pri treniranju poslovnežev, predvsem princip »z glavo skozi zid«. »Vsak poslovnež ima v sebi vsaj malo tekmovalnega duha, kar se včasih precej opaža tudi pri treningu. Žal to

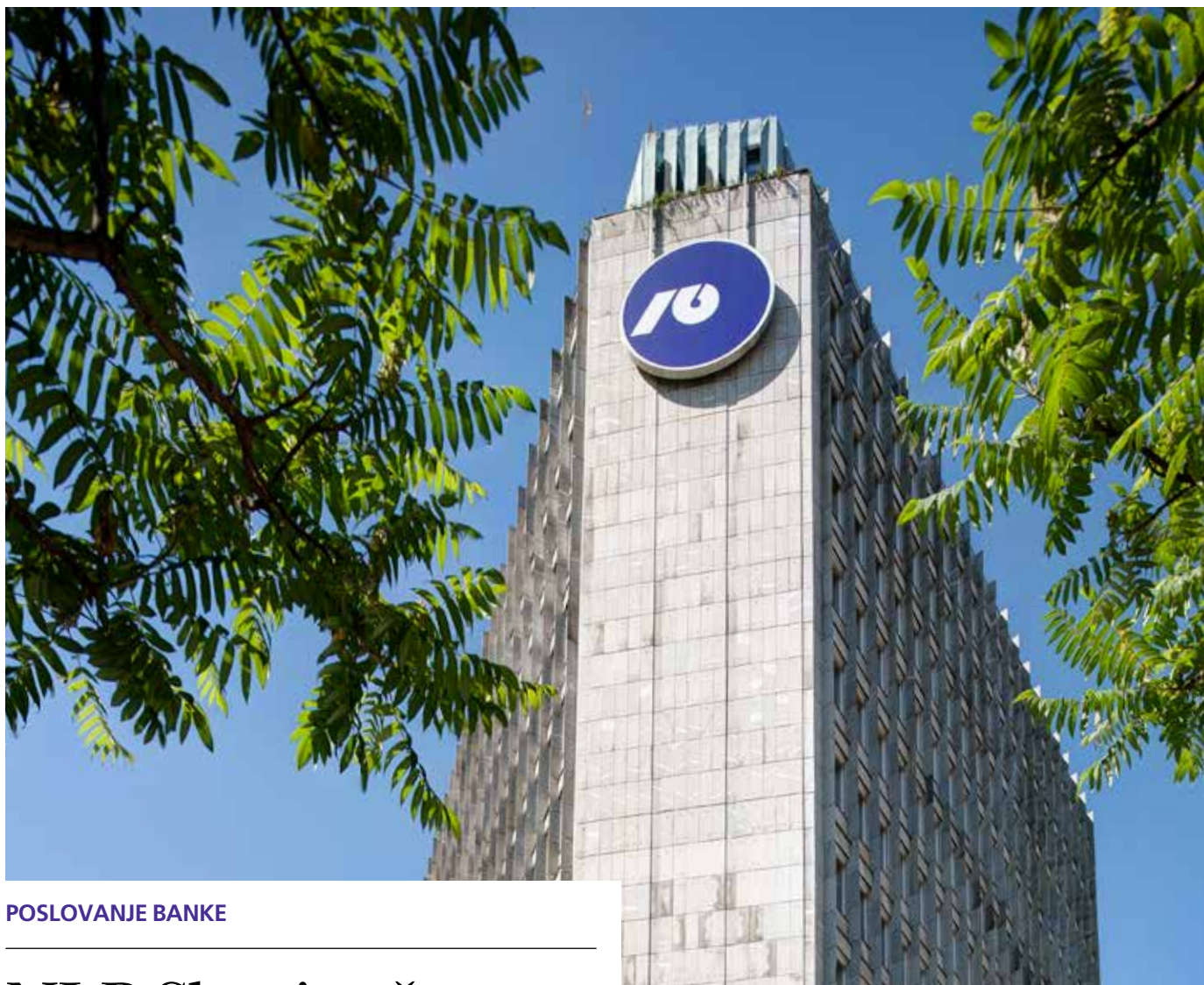
velikokrat ni najboljši recept za uspeh, saj dostikrat na treningih želijo doseči preveč. Ker je seveda čas omejen, jih je težko držati nazaj, kar pa lahko hitro privede do poškodb,« dodaja. Svoje stranke tako pogosto opominja, da je vedno bolje narediti malo premalo kot malo preveč. Odločilnega pomena pa je tudi tehnika teka. Kavčič pravi, da po zadnjih meritvah kar 87 odstotkov rekreativnih tekačev na največjem slovenskem organiziranem maratonu teče nepravilno oziroma na tleh pristanejo najprej s peto, kar je lahko zdravju precej škodljivo.

ENA IN EDINA – KONSTANTA

Delovni urnik večine poslovnežev se pogosto spreminja, zaradi česar je težko najti reden čas za trening. A tedenski in dnevni rituali so nujni. »Konstantost je edina pot do uspeha,« ugotavlja Kavčič. »Če že ni vsak dan časa za tek, lahko aktivnostim namenimo tudi zgolj po 10 minut pred spanjem. Samo, da so redne. Denimo, zgolj izvajanje kratkih vaj za moč in raztezanje, trebušnjaki, sklece bodo dolgoročno obrodili več sadov kot pa enurni trening na polno vsakih 14 dni,« poudarja. Tudi po enem mesecu vsakodnevnih 10-minutnih vadbe bodo razlike očitne, tako na telesu kot na ravni energije in večje produktivnosti pri poslu.

DNEVNI, NOČNI, GORSKI ALI TEK PO BREZPOTJU?

V Sloveniji je organiziranih tekaških prireditev na pretek – od zahoda proti vzhodu države, vse od aprila pa do konca oktobra. Dnevni, nočni, gorski teki ali teki po brezpotju? Izbira je vaša. Se želite preizkusiti v idiličnem okolju Brda pri Kranju ali vas mika gostoljubna prekmurska ravnica in že tradicionalni maraton Treh src v Radencih? Izjemno obiskane tekaške prireditve v Sloveniji dajejo organizatorjem spodbudo, da vsako leto znova organizirajo teke, na katerih se lahko pomerite na različnih razdaljah. Posebej pa so organizirani tudi za vas, poslovneže. Priložnost za povezovanje in druženje s sodelavci ter drugimi udeleženci iz slovenskega poslovnega okolja boste imeli že maja na blejskem Poslovnem teku trojk ali pa septembra, ko bo Ljubljana gostila svoj drugi Business Run. Prestolnica pa vsako leto gosti tudi najbolj obiskan maraton na sončni strani Alp. Na startni črti za teke različnih razdalj je ob prvem ljubljanskem maratonu leta 1996 stalo komaj 673 tekačev, lani pa se jih je v vseh dneh skupaj zbralo že več kot 29 tisoč. Če bi ulice prestolnice sprejele več tekačev, bi bilo število bržkone še večje ...



POSLOVANJE BANKE

NLB Skupina še tretjič zapored z večjim dobičkom

NLB SKUPINA je v letu 2016 v okolju zahtevnih obrestnih mer že tretje leto zapored povečala čisti dobiček. V preteklem letu je ta znašal 110 milijonov evrov, kar je 20-odstotno povečanje od leta 2015 (91,9 milijona evrov). Poleg matične banke so v letu 2016 tudi vse strateške bančne članice NLB Skupine poslovale dobičkonosno, tako da k rezultatu skupine prispevajo vse pomembnejši delež. Hkrati je banka v preteklem letu dosegla pomemben napredek na področju digitalizacije in modernizacije storitev, pozicioniranja na trgu in konkurenčnosti ter se še bolj osredotočila na zagotavljanje najboljših storitev za stranke.

Na področju poslovnega sodelovanja s podjetji NLB ohranja svoj vodilni položaj ključne banke in svetovalke za podjetja vseh velikosti. Še posebej veliko vlaga v boljšo razpoložljivost in

110

mio evrov je znašal čisti dobiček NLB Skupine v preteklem letu

olajšanje dostopa do storitev za manjša in srednje velika podjetja. Z avtomatizacijo odobritvenega postopka, vključno s preverjanjem kreditne sposobnosti, je majhnim podjetjem v roku 24 ur na voljo »hitro financiranje« do 100.000 evrov. Banka je uvedla mobilno aplikacijo »NLB Klikpro«, ki podjetjem, podjetnikom in zasebnikom z majhnimi podjetji ponuja preproste storitve »preveri – plačaj – naroči«, prva na slovenskem trgu pa je uvedla tudi »POS – vse na enem mestu«.

Z izidom so zadovoljni tudi nadzorniki. Primož Karpe, predsednik nadzornega sveta NLB, d. d., je ob objavi rezultatov povedal: »Priča smo stabilni rasti čistega dobička in nenehnemu upadanju nedonosnih posojil. NLB je pripravljena na postopek privatizacije in bo ravnala v skladu z odločitvami in navodili lastnika.«



ŠPORT

V nove zmage z rokometiši

PRAVI ŠPORTNIKI si vedno prizadevajo za najboljši izid, ko ga dosežejo, pa si postavijo nov cilj in vztrajajo pri vrhunskosti. Tudi zgodovinski uspeh slovenskih rokometišev na letošnjem svetovnem prvenstvu v Franciji fantov ne bo uspal. Bronasti junaki že merijo na nova prvenstva in na nove zmage, pri tem pa jim bo v oporo tudi NLB. Z rokometno zvezo je namreč sklenila štiriletno sponzorsko sodelovanje. NLB bo kot pokrovitelj pomagala RZS, reprezentancam in prvi moški rokometni ligi, preimenovani v Ligo NLB. Še na mnoge uspehe!

DRUŽBENA ODGOVORNOST

Pomoč za najmlajše

NLB SE ZAVEDA SVOJE DRUŽBENE odgovornosti in aktivno sodeluje v akcijah humanitarnega značaja. Pri tem so posebne pozornosti deležni najmlajši. Od konca leta 2016 je NLB v akciji Pomoč za male bolnike, ki je bila pripravljena s Hitradiem Center, skupaj s komitenti banke zbrala več kot 20.000 evrov (skupaj je akcija prinesla še 5.000 evrov več). Sredstva so namenjena preureditvi prostorov Pediatrične klinike v dnevno bolnišnico, kar bo otrokom omogočilo prijaznejše in kakovostnejše zdravljenje. Nadaljevalo pa se je tudi zbiranje sredstev v zdaj že tradicionalni akciji za pomoč novorojenčkom in njihovim mamam. NLB je povezala ponudbo stanovanjskih kreditov nove generacije z akcijo Majhni koraki spreminjajo svet na bolje ter od vsakega kredita, sklenjenega v aprilu, namenila po 100 evrov v sklad za slovenske porodnišnice.



ODGOVORNI DO OKOLJA

Prva zelena obveznica

NLB JE USPEŠNO ZAKLJUČILA organizacijo izdaje prve zelene obveznice v Sloveniji (oznaka GES1) v nominalni vrednosti 14 milijonov evrov, izdajatelj obveznice je družba GEN-I SONCE, d. o. o. To je prva izdaja zelenih obveznic v Sloveniji, s katero želijo slovenski investicijski javnosti približati koncept družbeno in okoljsko odgovornih investicij v vrednostne papirje. Družbeno in okoljsko odgovorno porabo sredstev iz zelenih obveznic zagotavljajo zaveze izdajatelja, ki vključujejo stroge standarde glede namena izdaje obveznic, oblikovanja internih procesov izdajatelja za izbor projektov, primernih za financiranje iz virov zelenih obveznic, upravljanja virov, ki v določenem trenutku niso naloženi v izbrane projekte, in stroge zaveze glede poročanja o vseh treh navedenih točkah vlagateljem.


BARBARA ŽGALIN

je svetovalka za osebni slog in stilistka v eni največjih slovenskih medijskih hiš. Pri svojem delu se dnevno srečuje z vprašanjem, kako graditi osebni slog in izbirati oblačila za različne priložnosti.

Polna omara ali dobra izbira?

V sodobni potrošniški družbi verige nizkocenovnih blagovnih znamk krojijo odnos do oblačil številnim posameznikom, tudi tistim v poslovnem okolju. Gre za vsesplošni bolj ali manj uniformirani slog oblačenja, ki ima z osebnim kreativnim izborom in oblačilno kulturo bolj malo skupnega.

SAMA NE VERJAMEM V TAKO matematiko in sem prepričana, da več oblačil še ne pomeni več možnosti za izbiro. Sem privrženka individualistične filozofije oblačenja in prisegam na racionalizacijo. Sem sodi tudi slogan »manj je več«. A ta »manj« mora biti dobro premišljen in izbran.

Ko se poglobljam v izjemno hitri urbani tempo življenjskega ritma, vedno pridem do skupnega imenovalca. Opišem ga lahko kot neracionalno trošenje za oblačila in hkratno pomanjkanje ali neustrezna izbira osnovnih kosov v omari ne glede na službo in osebni slog. V omarah poslovnih žensk in moških z različnih področij je preveč balasta, ki z vsakodnevnim pametnim izborom oblačil nima dosti skupnega. Slovenci posebne zgodovine oblačilne kulture nimamo in je tudi nismo gradili, zato bi bilo smotno, da si počasi priznamo, da je za dober izbor včasih morda treba povprašati strokovnjaka. Tako kot si pri gradnji hiše omislimo arhitekta in ne rišemo sami, razen če imamo za to res izjemen občutek, naj bi veljalo tudi pri grajenju osebnega sloga.

Če izbiramo premišljeno, lahko s primernim kombiniranjem (stilisti ga s tujko praviloma imenujemo »mix & match«) že z ducatom kosov oblačil v omari zgradimo usklajeno, urejeno in vedno galantno podobo, seveda primerno življenjskemu slogu, svoji službi in vrednotam, ki jim sledimo. Tistim, ki jim svetujem, polagam na srce, naj v te osnovne kose

investirajo kak evro več, saj je to naložba v dolgoročnojšo gradnjo osebnega sloga. Kaj sodi v omaro? Trenčkot, dobro krojen suknjič z ujemajočimi se hlačami ali krilom za dame, dobro krojena obleka (ne nujno v črni barvi, lahko jo zamenja tudi siva, temno modra ...), bela srajca (modno krojena), neizogibna usnjena jakna ali usnjena izvedba daljšega suknjiča brez rokavov, pravilen izbor džinsa (glede na proporce postave), klasičen par salonarjev (v barvi kože ali preverjeni črni), dober kos pletenega zgornjega dela (jopica ali pulover), usnjeno krilo, osnoven gladek puli (tanek) ter seveda dobro izbrana torba (lahko je multifunkcionalna, torej primerna tako za v službo kot za popoldanske in večerne dogodke).

Če imamo dobre oblačilne temelje, lahko vsako sezono posebej samo dodajamo in dograjujemo svoj osebni arhiv. Če smo rekli, da pri osnovnih kosih ni dileme, da je bolje, če stanejo nekaj evrov več, kot smo morda načrtovali pred nakupom, si pri sezonskih trendovskih »nakupovalnih podvigih« tu in tam lahko privoščimo tudi kak nizkocenovni adut.

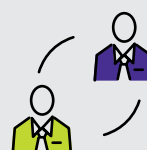
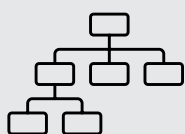
Gre za to, da z oblačili povemo veliko več, kot si morda priznamo, in prvi vtis (vizualni) je težko spremeniti. Neverbalni komunikacijski kanal so tudi naša oblačila in z njimi na vsakem koraku sporočamo, ali nam je mar za slog, poslovno ali osebno okolje in družbo ali pa se na vse skupaj kratko malo poživžgamo.

”

Če imamo dobre oblačilne temelje, lahko vsako sezono posebej samo dodajamo in dograjujemo svoj osebni arhiv.

Odkup terjatev

Poslujete, izdajate račune, dolžniki pa še niso poravnali dolgov? Odkup terjatev omogoča, da posli nemoteno tečejo naprej. Zagotavlja ugoden in prilagodljiv vir financiranja, s katerim se lahko izboljša likvidnost, upravljanje denarnih tokov pa postane veliko bolj predvidljivo.



OSNOVNE LASTNOSTI

- Namenjen je zasebnikom in podjetjem, ki želijo hitreje unovčiti svoje terjatve in tako hitreje priti do likvidnih sredstev ter se hkrati zaščititi pred tveganji neplačil.
- Možen je odkup terjatev na podlagi nezapadlega računa ali dokumentarnega akreditiva.
- Banka odkupuje že nastale in nezapadle terjatve v domači ali tuji valuti.
- Banka odkupuje terjatve z regresno pravico ali brez nje.
- Pri odkupu banka obračuna diskont in nadomestilo za odkup terjatev, na katere se obračuna DDV.

PREDNOSTI ZA PRODAJALCA TERJATEV

- Takojšna pridobitev likvidnih sredstev, še pred zapadlostjo terjatev.
- Prodajalec terjatev lahko svojemu kupcu ponudi ugodnejše plačilne pogoje, ne da bi to vplivalo na njegovo likvidnost.
- Boljše upravljanje terjatev, ki jih lahko dobavitelj proda banki v vsakem trenutku in si s tem izboljša nekatere finančne kazalnike.
- Če ima dolžnik dobro boniteto, prodajalec terjatev pridobi ugodnejši vir financiranja.
- Izboljšanje stanja terjatev v bilanci stanja, kar vpliva na finančne kazalnike in posledično izboljša kreditno oceno prodajalca terjatev.

PREDNOSTI ZA KUPCA

- Izboljšanje odnosov z dobavitelji in s tem zmanjšanje tveganja izgube rednih dobav dobaviteljev.
- Možnost podaljšanja plačilnih rokov do dobaviteljev in posledično izboljšana likvidnost.
- Kupec svojim dobaviteljem omogoči alternativni vir likvidnosti.
- Nobenih dodatnih stroškov za kupca.

DODATNE INFORMACIJE

Običajno banka odkupuje kratkoročne terjatve (30, 60, 90, 120 dni), v posameznih primerih pa je možen tudi odkup terjatev z daljšimi ročnostmi (6 mesecev, 1 leto, 2 leti ali več).

Več: Sektor za trgovinsko bančništvo
Matija Mazalović
t: +386 1 476 2284
e: matija.mazalovic@nlb.si

”

Odkup terjatev omogoča hitro in učinkovito pot do denarja, takojšno likvidnost in uravnavanje denarnega toka podjetja.



Nakupujte na obroke z NLB Poslovno Mastercard

Tudi z vašo poslovno kartico lahko nakupujete na obroke. Hitro, enostavno, brez obresti in dokumentacije.
Na več kot 4000 prodajnih mestih po Sloveniji.

