

# POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2015 / LETNIK: 02 / ŠTEVILKA: 03

[www.nlb.si](http://www.nlb.si)



## Delamo za skoraj vse avtomobilske znamke

---

Simona Petrič, direktorica  
družbe Elvez s 150 zaposlenimi  
VEČ NA STRANI 10

---

# Podpiramo mednarodno poslovanje

Ste izvoznik, uvoznik, vstopate na nove trge, ste posrednik v poslu s tujino? Z izbiro pravega instrumenta ali kombinacije instrumentov, kot so dokumentarni akreditiv, inkaso, garancija, BPO, in njihovih številnih različic lahko zmanjšate tveganja, poslovanje pa si bistveno olajšate in ga tudi financirate.

Vsak primer poslovanja je poseben. Vabimo vas, da se obrnete na poslovnega skrbnika ali nas pokličete na **01 425 21 05**. Dovolite, da vam z dolgoletnimi izkušnjami pomagamo poiskati pravo rešitev in dodatno spodbudo za vaše mednarodno poslovanje.

**Pospešeno naprej!**



# Vrednost podjetja in rezervni načrt

Ko sem pred leti želela nadaljevati študij kiparstva na Akademiji za likovno umetnost v Helsinkih, si nisem predstavljala, da bom kmalu ustanovila start-up podjetje Bellabeat. Tega smo skozi vodilni svetovni inkubator start-upov Y Combinator pripeljali do uspešnega razvoja in prodaje izdelkov na najzahtevnejšem trgu, pridobili smo zelo velike investicije.

Sprva je bil moj edini načrt študij kiparstva v Helsinkih, prijatelje in starše pa je nekoliko skrbelo, od česa bomo jaz in moja generacija zares »živeli«. V življenju sem želela početi nekaj, kar me zanima in kar bom z veseljem opravljala, rezervnih načrtov nisem imela. Enako je bilo pri ustanovitvi podjetja.

Prepuščala sem se strasti ob snovanju start-upa ter sledila pogovoru Elizabeth Holmes, ustanoviteljice Theranos, družbe za tehnologijo medicinske diagnostike: »Ko imaš rezervni načrt, si svoj projekt že obsodil na propad.«

Če nisi s srcem pri stvari, je lahko prenaporen že prvotni načrt sam – kaj šele dodaten, rezervni. Včasih je nejasno, kateri korak je pravi, dokler že ne dvigneš noge. Sami pri delu rešitve pogosto iščemo sproti, včasih se nam zgodi tudi kaj mimo načrtov, pripravljeni smo na nepredvidljivo, kolikor smo lahko. Verjamemo, da lahko rezervni načrti v ključnih trenutkih motijo osredotočenost na primarni cilj. Še posebno pri tako intenzivni dejavnosti, kot je zagon start-upa, ki ga želiš vzpostaviti dolgoročno.

Navadno je rezervni načrt prodaja podjetja. Sploh, če ti med zaganjanjem in začetno rastjo potenciala družbe na trgu in-



**URŠKA SRŠEN,**  
soustanoviteljica podjetja Bellabeat

vesticijski skladi in drugi ponujajo zneske, ki jih lahko tukaj opišem le kot »zanimive«. V ZDA so odkupne ponudbe najpogosteje odvisne od potenciala podjetja, povezanosti v poslovni ekosistem in tega, kako se prijemlje na trgu, in predvsem od kakovosti ekipe, ki podjetje poganja, ter so nasploh bistveno višje kot v tradicionalni Evropi.

Marsikdo je prepričan, da je prodaja start-upa eden od temeljnih ciljev podjetja, a pozabljajo, da si uspešno prodajo deleža v start-upu običajno želijo le nestrateški vlagatelji. Ponudbe za nakup daje včasih tudi konkurenca, da bi te zamotila in uspavala ter prehitela na trgu. Ustanovitelji in prvotni lastniki smo večinoma prežeti z željo gojiti podjetje in se z možnostjo prodaje ne ukvarjamo. Le tako lahko strastno gradimo še naprej.

## GOSTUJOČA UVODNIČARKA

V podjetništvu sta iskrena predanost ciljem ter ustvarjalnost izjemnega pomena. Tudi zato smo za uvodni nagovor poprosili Urško Sršen, kiparko, kajtarko in v našem poslovnem kontekstu predvsem soustanoviteljico podjetja Bellabeat. Start-up je požel veliko zanimanja in investicij v najuglednejših poslovnih okoljih po svetu, njihove izdelke pa že prodajajo Apple, BestBuy in Target.

# Iz vsebine

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3 VREDNOST PODJETJA IN REZERVNI NAČRT</b><br/>Uvodnik je prispevala Urška Sršen, ustanoviteljica podjetja Bellabeat.</p> <p><b>6 POSLOVNE NOVICE</b><br/>O drznih podjetniških zmagovalcih, svetovni razstavi čisto blizu nas, vztrajnosti in dobičku ter tradiciji.</p> <p><b>8 INFOGRAFIKA</b><br/>Koliko uvažamo in koliko izvažamo na različna območja?</p> <p><b>10 INTERVJU</b><br/>Simona Petrič, direktorica družbe Elvez, je vsestranska, vzdržljiva in vztrajna.</p> <p><b>16 VREDNOTENJE IN PRODAJA</b><br/>Kako se lotiti vrednotenja in prodaje podjetja in zakaj pri tem potrebujete strokovnjake?</p> <p><b>24 NA VALUTNI GUGALNICI</b><br/>Zakaj prihaja do velikih nihanj valutnih razmerij in kako se v poslu zavarovati pred tem?</p> | <p><b>26 V DOLINI EURIBOR-JA</b><br/>Kako se odločati pri izbiri med spremenljivo in nespremenljivo obrestno mero?</p> <p><b>28 KAKO DO FINANCIRANJA Z DOBRIM PROJEKTOM?</b><br/>Podjetje potrebuje banko, ki razume projekte in zna spremljati poslovanje, pravi Vincenc Jamnik.</p> <p><b>31 MED ALKIMISTOM IN DŽINGISKANOM</b><br/>Kakšen je dan s poslovnim skrbnikom NLB?</p> <p><b>32 KAJ NAJBOLJŠI PRODAJALCI DELAJO DRUGAČE</b><br/>Kako izboljšati prodajni oddelek, da bo bolj uspešen.</p> <p><b>34 IZGUBLJENO S PREVODOM</b><br/>Na kaj paziti, da posel ne splava po vodi zaradi medkulturnih razlik.</p> <p><b>36 Z NOVIM BPO DO MERCEDESA</b><br/>Pronicljiva podjetja iščejo nove načine za varovanje poslov.</p> | <p><b>38 POSPEŠENO NAPREJ</b><br/>V Logatcu bo letos začel delovati vetrovnik, ki ga je financirala NLB.</p> <p><b>39 LE NA PRVI POGLED »ENAKO«</b><br/>Besedila kavcijskih zavarovanj niso povsem enaka bančnim garancijam.</p> <p><b>40 SPOZNAJTE SAMI SEBE</b><br/>Kako in kam vlagati ter na kaj biti pri tem pozoren.</p> <p><b>42 REKREACIJA NE SME BITI STRES</b><br/>Prim. Risto Angelski o tem, kako se stres vpije v vse pore menedžerjevega življenja.</p> <p><b>43 OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI VALUTNIH NIHANJH</b><br/>Kako pravilno uporabiti instrumente za varovanje pred posledicami valutnih nihanj.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Poslovno

leto 2015, številka 3

### Izdajatelj in nosilec avtorskih pravic:

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

### Odgovorna urednica:

Irena Čuk

### Glavna urednica:

Darja Lekše

### Izvršni urednik:

Simon Ručigaj

### Uredniški odbor:

Jurij Giacomelli,  
Alenka Rozman,  
Manja Gradišek,  
Darja Bertalanič,  
Elizabeta Hren Bojc,  
Darko Jurič,  
Primož Inkret, MBA,  
Igor Savič

### Slikovno gradivo:

Gettyimages, Shutterstock,  
Urban Štebljaj  
Jernej Lasič

### Vsebinska in oblikovna zasnova, izvršno uredništvo in produkcija:

PM, poslovni mediji d.o.o.

**Tisk:** Collegium Graphicum

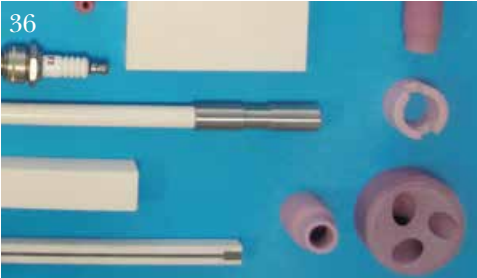
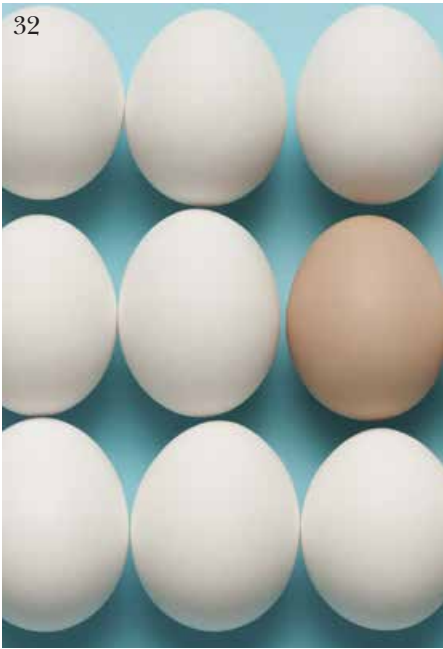
**Naklada:** 4.700 izvodov

**Datum natisa:** maj 2015

**PRAVNO OBVEŠČILO:** 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, št. reg. vpisa: 1/25578/00, znesek osnovnega kapitala: 200.000.000,00 EUR, davčna št.: 91132550.

Tiskovina je informativne narave. Pridružujemo 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.



## SAMIT100

## Nov dogovor za novo dobo

POSVET POSLOVNIH VODITELJEV IZ regije JV Evrope, bo 1. in 2. junija v Portorožu združil več kot 100 poslovnih voditeljev. Na povezovalni platformi gospodarstva bodo reševali ključni regijski izziv: ustvarjanje novih delovnih mest.

Z vizijo 'novega dogovora za novo dobo' predstavlja Samit100 pomembno gospodarsko vzporednico političnemu procesu Brdo-Brioni. Sodelovanje v regionalnih projektih s pomočjo konference Samit100 je vzvod za dvig konkurenčnosti regije in držav znotraj nje ter krepitev privlačnosti regije za tuje naložbe. Program srečanja bo otvorila evropska komisarja za promet Violeta Bulc s pogovorom, kako lahko regija izkoristi pametne in inovativne prometne povezave za večjo konkurenčnost. Vse regijske predsednike držav bo sprejel predsednik Republike Slovenije Borut Pahor, predsednike vlad pa bo pričakal predsednik vlade Republike Slovenije Miro Cerar.

Janko Medja, predsednik uprave NLB, bo z Wernerjem Hoyerjem, predsednikom Evropske investicijske banke, Benjaminom Angelom, vodjo evropskega sklada za strateške investicije generalnega direktorata za gospodarstvo in finance Evropske komisije in drugimi udeleženci sodeloval na plenarnem zasedanju z naslovom: Ali lahko JV evropska regija izkoristi 300 milijard vreden razvojni načrt Jeana Clauda Junckerja za začetek rasti? oziroma Alternativni viri financiranja. Letošnja konferenca Samit100 se osredotoča na pametna mesta in transport. Programu dodaja posebni srečanja poslovnih voditeljev in mladih voditeljev, župani regijskih prestolnic pa bodo v družbi Zorana Jankovića podpisali deklaracijo o razvoju pametnih mest.

Samit100 s povezovanjem čez 100 poslovnih voditeljev prispeva k reševanju enega izmed ključnih izzivov: ustvarjanja novih delovnih mest in prek tega blaginje za prebivalce. NLB kot utrjena in konkurenčna bančna skupina z avtonomno regionalno strategijo, ki strokovno in aktivno vlaga napore v dobro posameznih strank in gospodarstva kot celote v času vse ostrejšega konkurenčnega boja, podpira tovrstna regijska gospodarska povezovanja.



## EXPO 2015

## Cel svet, čisto blizu nas

NA SVETOVNI RAZSTAVI EXPO Milano 2015 se z osrednjo temo »hrana« predstavlja 144 držav. Zaradi bližine in gospodarskega pomena sosednje Italije, ki je eden največjih izvoznih partnerjev Slovenije, je tokratna razstava za nas izrednega pomena. Slovenija je za predstavitev v Milanu namenila pet milijonov evrov. Z udeležbo želi okrepiti izvoz, povečati prepoznavnosti blagovne znamke »I feel SLOVEnia« in prepoznavnost Slovenije kot zelene turistične destinacije. Slovenski paviljon iz lesa in stekla naj bi na dan obiskalo prek deset tisoč obiskovalcev, gradi pa ga mariborsko družinsko podjetje Lumar po arhitekturni zasnovi SoNo Arhitekti. Je piramidne oblike in razdeljen na pet prostorov, toliko, kot je glavnih zgodb razstave: soline, čebele, termalna in mineralna voda, pohodništvo in kolesarjenje ter projekt merjenje črnega ogljika, z zgodbo o petih zrnih ajde, ki simbolno ponazarjajo pet čutil (vid, sluh, otip, voh in okus) iz slogana »Čutim Slovenijo«. Organizatorji pričakujejo, da bo svetovno razstavo EXPO 2015 od začetka maja do konca oktobra obiskalo 20 milijonov obiskovalcev.

## NA KRATKO

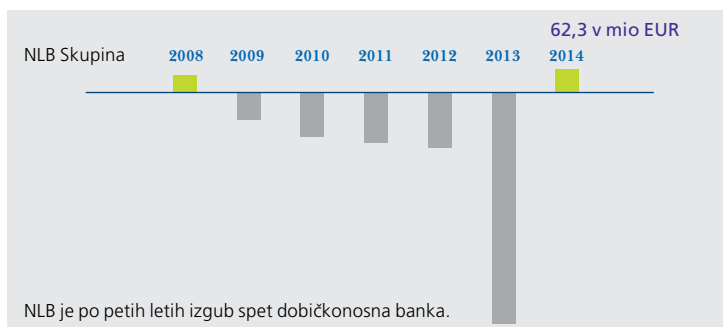
## Komercialni zapisi SIJ

PO USPEŠNI ORGANIZACIJI IZDAJE 5-letnih obveznic družbe SIJ v nominalni vrednosti 43 milijonov evrov novembra lani, je NLB marca uspešno zaključila še izdajo 9-mesečnih komercialnih zapisov družbe SIJ z obrestno mero 2,20 odstotka letno. Andrej Meža, direktor Sektorja za poslovanje s finančnimi instrumenti za stranke, pojasnjuje, da NLB z nudenjem storitev organizacije izdaj podjetniških dolžniških vrednostnih papirjev odgovarja na potrebe slovenskih podjetij po razpršitvi virov financiranja.

## REZULTATI POSLOVANJA 2014

# Predanost. Vztrajnost. Dobiček.

»NLB SKUPINA JE V LETU 2014 utrdila poslovanje in prvič po letu 2008 poslovno leto zaključila z dobičkom v višini 62,3 milijona evrov. Vsi segmenti jedrne dejavnosti banke poslujejo pozitivno. Negativne, a precej manj kot v letu prej, so le še številke v nestrateških dejavnostih, iz katerih pa banka izstopa,« je ob predstavitvi poslovnih rezultatov NLB Skupine za leto 2014 povedal predsednik uprave banke Janko Medja. NLB je povečala tržni delež na področju kreditiranja nebančnega sektorja, tako v podkategoriji kreditiranja podjetij kot kreditiranja prebivalstva, in tržni delež na področju depozitov nebančnega sektorja. Posebej je poudaril, da je NLB v 2014 zelo aktivno prispevala tudi k izboljšanju stanja v gospodarstvu. Koordinirala je največji del prostovoljnih finančnih prestrukturiranj, organizirala nova sindicirana posojila za velika podjetja, kot so na primer Gorenje, Tušmobil in Iskra, ter pomagala podjetjem tudi z organizacijo izdaj dolžniških vrednostnih papirjev. Raven slabih posojil je še visoka, a se je prav tako zmanjšala za 5 odstotkov, za 9 odstotkov so se uravnoteženo zmanjšali tudi stroški banke, je predsednik uprave povzel v poročilu o poslovnem uspehu banke.


**207,5**

milijona evrov: izid pred rezervacijami

**81,5**

milijona evrov: dobiček po davkih za NLB, d.d., v Sloveniji

**62,3**

milijona evrov: dobiček po davkih za NLB Skupino

**196,8**

milijonov evrov: sindicirana posojila podjetjem

**9 %**

za toliko je banka znižala stroške

**5 %**

za toliko se je zmanjšal obseg slabih posojil

Več kot 40 podjetij z več kot 60 % skupne zadolženosti in odstotka zaposlenih se je prestrukturiralo z usklajevanjem NLB



## RAZSTAVA

## Na Čopovi že 110 let

SECESIJA, NOVI UMETNOSTNI SLOG, je na prehodu iz 19. v 20. stoletje zaznamoval več evropskih mest, tudi popotresno Ljubljano. Eno izmed zgodnejših del na prehodu v secesijo je Mestna hranilnica ljubljanska na Čopovi ulici, najbolj prepoznavna po steklenem nadstrešku v obliki razprtih cvetnih listov z izveskom.

Ob 110-letnici stavbe je v sodelovanju Zavoda za varstvo kulturne dediščine Slovenije, Območne enote Ljubljana in NLB nastala razstava Mestna hranilnica ljubljanska 110 let. Ob njej podoživite čas, v katerem je nastala ta secesijska stavba, se sprehodite skozi njeno zgodovino in spoznate zgodbe ljudi, ki so bili zaslužni za gradnjo stavbe in razvoj banke v njej.

Raztavišče: NLB Galerija Avla

# Slovenija in svet

Presežek tekočega računa plačilne bilance Slovenije v poslovanju s tujino je v 2014 znašal 2,15 milijarde evrov. Presežke beležimo pri izvozu oziroma uvozu blaga in storitev ter pri sekundarnih dohodkih, negativen pa je saldo pri primarnih dohodkih. Izvoz in prejemki presegajo uvoz in izdatke v EU, obratno pa velja za evropske države zunaj EU in EFTA ter Azijo.

## O DENARNIH TRANSAKCIJAH

# 1.700

bank je v korespondenčni mreži, ki jo nudi NLB pri poslovanju s tujino.

# 123

držav pokriva NLB s svojo korespondenčno mrežo, v kateri zagotavlja učinkovito in cenovno ugodno procesiranje plačil.

# 1.366.000

je skupno število elektronskih transakcij s tujino, ki jih opravijo vse slovenske banke.

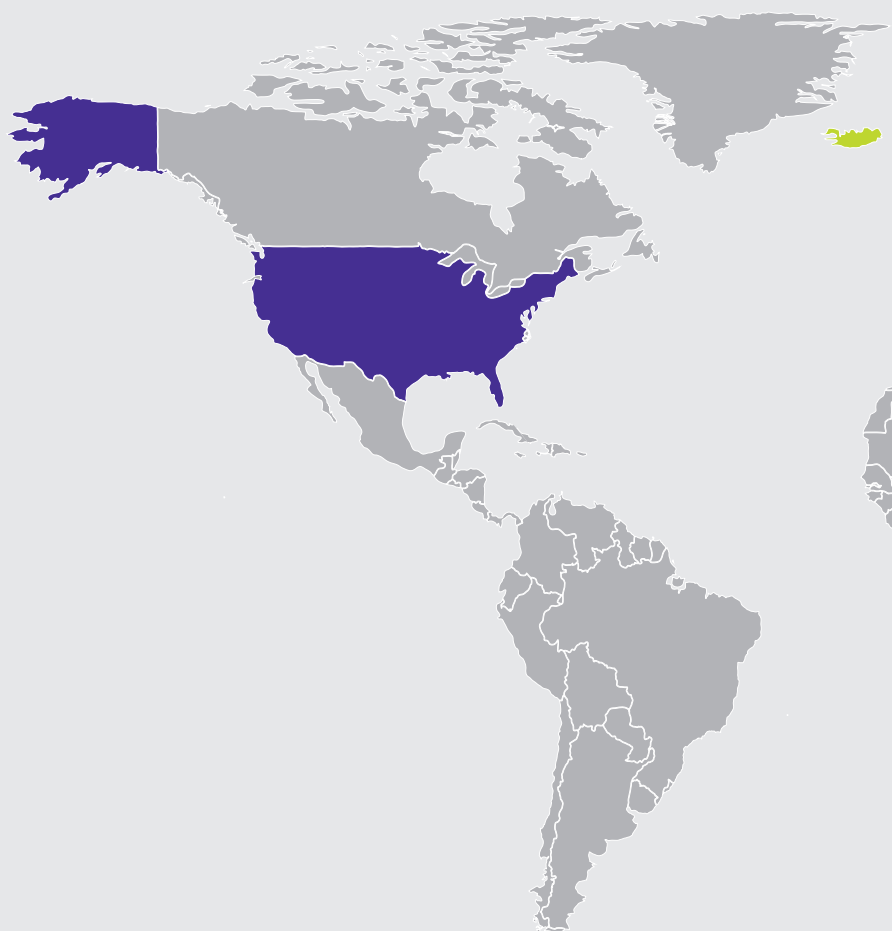
# 25 milijard

evrov je skupna vrednost transakcij, ki so jih pravne osebe izvedle s tujino po elektronski poti (2013, vse slovenske banke).

# 18.301,61

evra je vredna povprečna elektronska transakcija, opravljena v tujino.

## OBSEG POSLOVANJA, TOKOV BLAGA, STORITEV IN DOHODKOV MED REZIDENTI IN NEREZIDENTI (2014)



# 1,93 %

ZDA

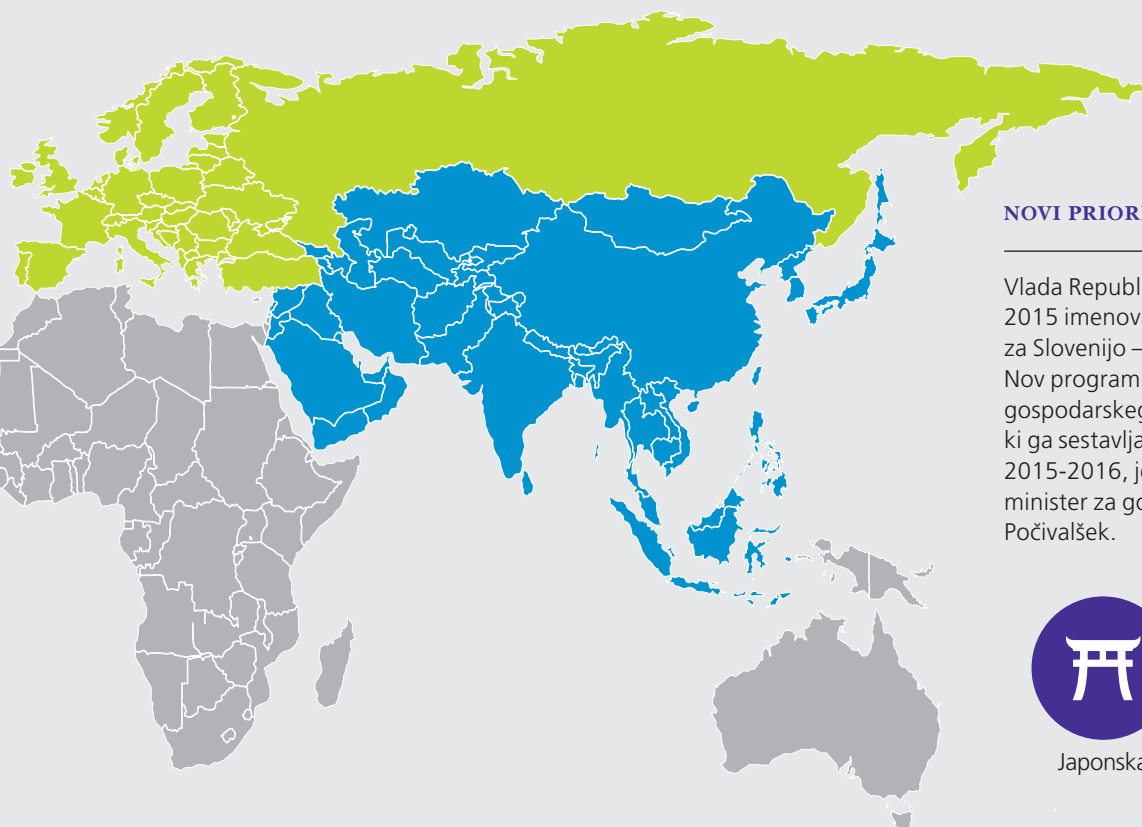
# 91,48 %

EVROPA\*

|                          |     |        |
|--------------------------|-----|--------|
| Blago (izvoz)            | 216 | 19.506 |
| Blago (uvoz)             | 426 | 20.440 |
| Storitve (izvoz)         | 266 | 6.095  |
| Storitve (uvoz)          | 104 | 4.566  |
| Prim. dohodki (prejemki) | 73  | 1.640  |
| Prim. dohodki (izdatki)  | 31  | 1.268  |
| Sek. dohodki (prejemki)  | 15  | 857    |
| Sek. dohodki (izdatki)   | 14  | 1.000  |
| Neto                     | -5  | 1.824  |

**Viri:** Banka Slovenije, bilten 2015/3: Plačilna bilanca – tekoči račun po državah, bsi.si.

\* Vštete so države območja EU (28), EFTA in druge evropske države ter Rusija, kot navaja bilten Banke Slovenije.



#### NOVI PRIORITETNI TRGI SLOVENIJE

Vlada Republike Slovenije je aprila 2015 imenovala nove prioritetne trge za Slovenijo – Turčijo, ZDA in Japonsko. Nov program internacionalizacije gospodarskega sodelovanja do leta 2020, ki ga sestavlja dokument Mednarodni izzivi 2015-2016, je konec marca napovedal minister za gospodarstvo Zdravko Počivalšek.



Japonska



Turčija



ZDA

# 5,05 %

AZIJA

# 1,55 %

DRUGE DRŽAVE

|       |       |
|-------|-------|
| 868   | 2.984 |
| 1.758 | -483  |
| 187   | -738  |
| 118   | 169   |
| 14    | -529  |
| -2    | 688   |
| 30    | 84    |
| 27    | 154   |
| -802  | 1.273 |

Zneski so navedeni v milijonih evrov.

#### KAJ IZVAŽAMO IN UVAŽAMO?

Blago: premično blago, pri katerem se zamenja lastništvo med rezidenti in nerezidenti (splošno blago, blago za preprodajo ...).

Storitve: predelava blaga, ki je v lasti drugih oseb (npr. obdelovanje, sestavljanje, označevanje in embalaranje ...), vzdrževanje in popravila, transport ...

Primarni dohodki: dohodki od dela, dohodki od kapitala ...

Sekundarni dohodki: tekoči transferji med rezidenti in nerezidenti – vsi nekapitalski transferji (davki na dohodke, premoženje itd., socialni prispevki, socialni prejemki, tekoče mednarodno sodelovanje ...).



# Vsestranska, vzdržljiva in vztrajna

Simona Petrič je direktorica podjetja Elvez. Med uporabniki njihovih vgrajenih izdelkov najdemo številne priznane znamke, po abecedi od Audijs in BMW-ja do Zetorja, vmes pa še Domel, Gorenje, Alfred Kärcher, Hella, Hidria ... Ekskluzivno nam je zaupala, kako nastane tako uspešno podjetje, na kaj so pozorni pri poslovanju in kako skrbijo za finance in zaupanje pri poslovnih partnerjih.

**BESEDILO:** Simon Ručigaj **FOTO:** Urban Štebljaj

**Vsak ima pri osebnem razvoju lasten cilj. Kaj ste vi želeli postati oziroma kako ste postali direktorica uspešnega podjetja, ki izdeluje tehnične izdelke predvsem za avtomobilsko industrijo?**

Osebnost v mladih letih nisem razmišljala, da bom vodila tako podjetje. Podjetje je postavil in ga prvih 13 let vodil oče Marjan, potem izjemni brat Borut, ki je prekmalu umrl, nato sem vodenje prevzela sama. Začela sem že v osnovni šoli, se vklopila v družinsko obrt. Vse sem spoznala od začetka – od proizvodnje do administracije, financ in kadrovanja, nabave in prodaje, spoznavanja predpisov ter vodenja. Z leti se je vse prepletlo. Danes sem hvaležna za vse in za to, da so me starši naučili delavnih navad in odgovornosti. Ni bilo lahko, veliko je bilo odrekovanja, vsa družina je trdo delala.

**Za družinska podjetja je velik korak profesionalizacija vodenja. Ste o tem že razmišljali, morda poskusili?**

Poskušali smo že najeti zunanje menedžerje, ki niso člani družine, a zaenkrat ni bilo uspeha. Družinska podjetja so specifična. Družinski člani imamo visoka pričakovanja glede vrednot in kompetenc posameznika. Ključni za takega menedžerja so spoštovanje, iskrenost, poštenje, priпадnost in zaupanje. Imeti mora izjemne lastnosti za kompetentno vodenje v takem podjetju, saj smo tisti, ki smo podjetje soustvarjali, zelo živeti v podjetje. Navadno smo navezani na lastnino – ne gre toliko in le za materialno vez, pač pa predvsem za čustveno. Ni nam vseeno, kako se s podjetjem upravlja.

**Pa je to dobro, se takšna intenzivna čustvena vez v poslu obnese?**

Podjetniku je podjetje, ki ga ustvarja, kot otrok. Tudi sama sem na naše podjetje čustveno navezana, saj sem z njim odrasla. Vendar je treba biti trezen in realen, saj podjetje ni živo bitje. V poslu je nujno biti čim bolj profesionalen ter čustveno distanciran, kar pa ni vedno lahko.

**Ste v poslu zaradi intenzivne vezi perfekcionista?**

Včasih moram biti, odvisno od okoliščin. Če si tako dolgo v podjetju, od malega, poznaš vse podrobnosti in izkušnje, ki jih nosiš s seboj, ne moreš izbrisati. Vse to zato lažje implementiraš v vodenje podjetja in tako ljudi v podjetju lažje razumeš. Ljudje smo živa bitja in ne moremo biti stroji, še slednji se ustavijo. Ne moremo neprestano delati enako, zato se vedno tudi v podjetju in pri sodelavcih pojavljajo vzponi in padci, pa tudi krize. Pomembno pa je, da se neke situacije ali spremembe vsak posameznik in tudi skupaj zavedamo in ustrezno ukrepamo.

**Kaj se vam torej zdi ključno za uspešno vodenje podjetja?**

Zadnja leta sem se intenzivno ukvarjala s coachingom in nevrolingvističnim programiranjem. Pravzaprav gre za celovito znanje o ljudeh, osebnostih, odnosih, komunikaciji in sodelovanju. To se mi zdi zelo pomembno obvladovati in trenutno to daje najmočnejšo noto mojemu načinu vodenja podjetja. V podjetju nas je 150 in organizacija mora biti bistveno bolj sistematična kot takrat, ko smo bili majhno družinsko podjetje. Sistem v taki organizaciji je treba stalno nadgrajevati, optimizirati in prilagajati. Vsi

## Zanimiva dejstva o podjetju Elvez d.o.o.

**80 %**

njihovih izdelkov konča v avtomobilski industriji.

**100 %**

Skoraj vsi njihovi izdelki gredo v tujino, neposredno ali prek slovenskih izdelovalcev.

**13,3 %**

je povprečna rast prihodkov v zadnjih petih letih.

**13,1**

milijona evrov prihodkov so imeli v letu 2014.

**16,5**

milijona evrov prihodkov načrtujejo v letu 2015.

**750**

različnih izdelkov so izdelovali v letu 2014.

**25,5**

milijona izdelkov so prodali v letu 2014.

**150**

zaposlenih ima podjetje Elvez.

**Leta 2003**

so bili prvič nominirani za gazelo osrednje Slovenije.

**Leta 2006**

so bili gazela osrednje Slovenije in srebrna gazela Slovenije.

”

Ženske smo vsestranske, vzdržljive in do konca vztrajne. A zmagovalno je sodelovanje mešanih ekip, ki so po rezultatih tudi za polovico uspešnejše.

sodelavci se morajo zavedati svoje pomembne vloge, biti vidni in se tudi dokazovati. Izjemnega pomena je prenos informacij. Učimo se, da v podjetju nihče ne more imeti svojega 'vrtička', znati je treba komunicirati z deležniki, le tako smo stabilni in odgovorni. V vodstvu jim omogočamo, da se učijo in nadgrajujejo, saj je danes znanje bistvenega pomena.

**Znani ste po izdelkih za avtomobilsko industrijo, večina jih konča v tujini. Kdo je vaš največji kupec?**

Trenutno prodajamo pretežno na slovenski trg, a je večina kupcev izvoznikov in glavnina naših izdelkov konča na tujih tržiščih. Naš največji kupec je Hella Saturnus Slovenija, s katero že mnogo let poslovno sodelujemo, predvsem na področju ohišij za svetlobno tehniko, so pa eden od vodilnih svetovnih proizvajalcev na tem področju in v lasti Nemcev. Sodelovanje nadgrajujemo s tehnologijo metalizacije, ki smo jo vpeljali v podjetje pred skoraj tremi leti. Podobnih kupcev je še nekaj.

**Kako pa je sodelovati z avtomobilsko industrijo?**

Avtomobilska industrija ima izredno visoke standarde, tako tehnično-procesne kot kakovostne. Cilj zahtev avtomobilske industrije so izdelki brez napak in vitka proizvodnja. Verjetno so letalska, medicinska ter farmacevtska industrija na nek način še zahtevnejše, a so posli v smislu marž dobaviteljev v teh industrijah in verigah mnogo domanejši.

**Ste ženska v poslu, ki bi ga lahko kdo označil za moškega. Je to danes še pomembno? Ali kje opazite drugačen odnos?**

Zadnja leta in tudi sicer nimam slabih izkušenj, da bi kje moški del poslovnega sveta gledal name kot na manjvredno. Seveda je kje kakšen primer, menim, da bolj poskus, a prav poslovni svet je sprejel ženske vodje kot nekaj normalnega. V zadnjem času se sicer veliko poudarja žensko vlogo. Po mojem to ni potrebno, če je le dana prava možnost, da se pošteno in korektno dokazujemo. Še vedno prepogosto slišimo, da so ženske v enakih poklicih kot moški plačane manj.

**Verjamete v ženski in moški princip? Je tukaj razlika?**

Je, zato tudi verjamem v timsko sodelovanje, dopolnjevanje, obvladovanje posamičnih vlog. V poslu je dokazano, da so mešane ekipe boljše od samo moških ali samo ženskih in uspešnejše tudi za polovico ali več. Po mojih izkušnjah so moški predvsem bolj neposredno usmerjeni in specializirani. Ko pa povezujejo različna področja in vsebine, imajo kdaj težave s količino informacij in kombiniranjem v trenutno, delno ali končno zgodbo. Ženske imamo jasnejši pogled na dogajanje in lažje obvladujemo več različnih tematik ter povežemo potrebne delčke v celovite vsebine. Ko je treba, pa znamo biti tudi osredotočene in natančne. Pri svojem delu uporabljamo tudi čutnost in intuicijo, kar je danes v poslu ključno, poleg prave energije.

**Gospodarska kriza je pustila močan pečat na poslovanju podjetij. Kako jo je preživelo vaše podjetje? Je bil to pravi čas za investicije?**



Simona Petrič, direktorica Elveza, na fotografiji drži ohišje žarometov, ki ga izdelujejo za novega kupca Automotive Lighting, ta pa žaromete dobavlja domala vsem večjih izdelovalcem avtomobilov.

Vsa leta, pred in tudi po krizi, smo kar veliko vlagali, tudi do milijona evrov letno. Postavili smo novo tovarno, vlagali v strojno in tehnološko opremo, seveda pa stalno tudi v zaposlene in znanje.

Kot dobavitelja avtomobilski industriji nas je gospodarska kriza sicer izrazito pretresla v letih 2008 in 2009. Odprtost evropskega trga in povečevanje povpraševanja po produktih iz plastičnih mas ter posledična rast predelovalnih podjetij, med katera spadamo, pa so podjetje Elvez v zadnjih štirih letih postavili pred velik izziv. Zdržali smo pritiske trga in stabilizirali sistem in poslovanje. Tako smo celo rasli, povečali obseg poslovanja in zaposlovali ter postavili jasne načrte za prihodnost. Usmerili smo se bolj razvojno, tudi v sodelovanje z izobraževalnimi in znanstvenimi ustanovami.

**Kako se vam v avtomobilski industriji odpirajo novi posli?**

V avtomobilski branži traja osvajanje kupca lahko tudi do tri leta, postopek ni enostaven. Ko te kupec potrdi, se dokazovanje šele začne. A imajo stalne presoje, sledenje ter nadgrajevanje v procesu te industrije tudi svojo prednost. V zadnjem obdobju smo pridobili dva nova kupca, ki izdelujeta zahtevne izdelke za 1. tir OEM, iz Francije in Italije.

**Kako poteka ta proces osvajanja kupca v zahtevni avtomobilski industriji?**

Prvi stik lahko vzpostaviš, denimo, na sejmu, a tam se še nič ne zgodi. Ko in če pride do prvega sestanka, jim je treba predstaviti celoto in potencial, kdo smo, kaj obvladamo in kako delamo. Hitro lahko pride do teoretične presoje primernosti, ali smo lahko njihov potencialni dobavitelj, včasih tudi takoj povedo, kaj bi bilo treba še izpopolniti. Nato se začne faza procesa povpraševanj in ponudb. Danes pra-



”

Skozi svoje poslovne izkušnje vedno znova ugotavljam, da 'od neznanja glava ne boli'.

viloma dobavitelji v avtomobilski industriji potrebujejo certifikat standarda ISO TS 16 949, ki ga je težko pridobiti in obvladovati. Naše izkušnje v pridobivanju posla so raznovrstne, vsekakor pa je tako, da pri zahtevnih in velikih kupcih to osvajanje poteka zelo sistematično in nadzorovano. Časovno je pa tudi odvisno od dejstva, ali te kupec v nekem trenutku potrebuje ali ne. Potrditev posla je šele vstopnica, nato pa moraš dokazati, kako dober si glede na njihova pričakovanja in zahteve.

**Kako potekajo poslovna pogajanja v družinskem podjetju? Ali to urejate sami?**

Kot direktorica sem vedno prisotna pri vsakem obisku pomembnega kupca, posebno v začetni fazi sodelovanja in takrat, ko se dogovarjamo o najpomembnejših zadevah. Z ožjimi sodelavci si odgovornosti in tematike razdelimo, to je timsko delo. Če pa me sprašujete, ali lahko glavni menedžer ali direktor v zasebnem ali družinskem podjetju vse obvlada – nikakor. Ne le, da ne more, tudi prav ni, da bi. To bi pomenilo, da ne potrebuje sodelavcev, kar je nemogoče. Pomembno je, da pozna vse ključne informacije, ki jih mora dobivati od odgovornih sodelavcev pravočasno in v jasni obliki, da lahko sestavi sliko oziroma stanje, ter se posledično na svojem nivoju odgovornosti tudi odloča. Zato so zame informacije tako izjemno pomembne, in tudi to, kako mi jih sodelavci podajajo. Pričakujem, da ožji in strokovni sodelavci ločijo, kaj je iz naslova njihovih zadolžitev nujna in pomembna vsebina in kaj ni. Enostavno morajo ločiti, kaj so 'sloni' in kaj so 'muhe', ter vedeti, kako z njimi ravnati.

**Kaj pa oče, ki je podjetje vzpostavil in je zdaj prepustil vodstvo vam? Ga je res?**

Oče še danes rad sodeluje in svetuje predvsem z rešitvami s tehničnega področja, saj ima veliko znanja, ki si ga

je nabral v desetletjih trdega in inovativnega dela. Za svoja leta je še močno poslovno aktiven, kljub upokojitvi. Meni in ožjim sodelavcem zaupa. Ima bolj čustven odnos do podjetja in razumem ga.

**Govorili ste o coachingu in povezovanju informacij. Kako ravnate, če vas kdo ne dohiteva, ker podjetja ne pozna tako dobro kot vi?**

Treba je najprej upoštevati znana dejstva in imeti realna pričakovanja. Sama skozi dnevno spremljanje in opazovanje dogajanja ter svojo intuicijo hitro ugotovim, ali se v vsebini ali pri sodelavcih kaj 'zatika'. To tudi ustrezno preverim in se potem odločim, kako postopati. Včasih je treba le vprašati ali povezati sodelavce ali informacije in zadeva gre aktivno naprej, kot mora. Morda sem včasih celo preveč proaktivna in operativna, ker z vprašanji prehitevam sodelavce, a kot ključna odgovorna oseba ne smem dovoliti kakršnihkoli izgub – vsebinskih, časovnih ali finančnih. Nujno pa je delati s sodelavci kot vodja na način, da jim delegiraš naloge in jih usmerjaš, meriš cilje in rezultate ter se o tem aktivno pogovarjaš. Da jih razumeš in jih podpiraš, ko je to potrebno.

**Kakšen je vaš odnos do vodenja financ? Kako v podjetju upravljate področje denarnega toka?**

V podjetju, ki je zasebno ali družinsko, je treba imeti ključne stvari 'v rokah', dokler so lastniki tudi aktivni v vodenju. Eno izmed ključnih področij so zagotovo finance, po mojem mnenju pa tudi kadri in komerciala. Vse od začetka smo dobiček vlagali v razvoj in rast podjetja, zadnja leta smo tudi pogumno investirali, upam, da finančno trezno in previdno. Obvladovanje financ in denarnega toka ni enostavno, zadeva je kompleksna in zahteva sodelovanje tima odgovornih in kompetentnih oseb. Sama sem v to področje aktivno vključena.

Denarni tok v podjetju primerjam s krvnim obtokom v telesu človeka. Stalno mora stabilno krožiti, kajti če nastopi motnja ali se ustavi, smo v težavah. Menim, da je denarni tok bolj ključen, kot končna bilanca ali dobiček. Ta je sicer potreben za rast in razvoj. So podjetja, ki so kljub dobrim slednjim kazalnikom imela probleme ali celo propadla. Institucije, kot je banka, bi morale to že v preteklosti bolj upoštevati, da bi na tak način dale potencialno dobrim podjetjem možnost napredovati in rasti. Banka mora biti gospodarstvu in podjetništvu predvsem dober partner za finančno področje. Treba se je dobro poznati, gojiti zaupanje in sodelovanje na dolgi rok. Odnos bank je zadnje obdobje v to bolj usmerjen – gledajo poslovne načrte, predvideni denarni tok, dolgoročne posle ter se želijo o tem pogovarjati in se tako približati komitentu pri njegovih finančnih potrebah.

#### **Financ torej ne bi zlahka nekomu zaupali?**

Vsak direktor ali menedžer mora biti splošno finančno pismen. Poznati je treba sliko, povezave in vplive na finančno dogajanje, po potrebi pa se mora znati poglobiti in preveriti številke tudi čisto operativno. Nekateri podjetniki so priznali, da so finance kar zaupali nekomu in niso imeli nadzora, potem pa jih je kaj neprijetnega presenetilo. Pri takem nadzoru nikakor ne gre za nezaupanje sodelavcem s tega področja.

#### **Kako se zavarujete pri mednarodnih poslih? Tam verjetno ne gre kar tako, na zaupanje.**

Mi poslovno igramo na zaupanje in dolgoročno sodelovanje s poslovnimi partnerji. Imamo ustrezna zavarovanja iz naslova delovanja naše industrije in branže ter produktov, ki jih izdelujemo za kupce in tržišče. Kar se tiče zavarovanja terjatev, tega ne uporabljamo pogosto, za nas so predraga in včasih niso po volji podjetja. Če delaš z močnimi in prepoznavnimi globalnimi kupci, te včasih tudi zavarovanja ne bi obvarovala vseh možnih posledic. A pri njih so tudi prednosti, saj si močni igralci ne bodo dovolili finančne nediscipline, plačila so bistveno bolj gotova. Sicer pritiskajo na splošne pogoje in cene, a varnost plačil je zelo pomembna. Nismo še imeli generalno slabih izkušenj, nismo se zapletli v spore ali prekinili sodelovanja, nihče nam do zdaj ni ostal dolžan ali mi njemu. Seveda pride tudi do kakšnih finančnih motenj, a takrat je treba na obeh straneh aktivno komunicirati in konkretno reševati situacijo.

Naši dobavitelji so v glavnem iz evropskega trga, saj avtomobilska industrija zahteva preverjene in kakovostne vgrajene materiale. Precej nam zaupajo in pustijo, da dokazemo, ali smo zaupanja vredni. Mnogi imajo monopolni položaj. Na začetku moramo kdaj eno ali dve dobavi plačati s predplačilom. Danes dober in močen kupec od dobavitelja zahteva kar močna zavarovanja za tveganje, a jih je od njega težko dobiti priznana in obračunana skozi prodajne artikle. Specifično področje je zavarovanje pri nakupu predmetov višjih vrednosti, kot so stroji in tehnološka oprema. Utečeni bančni sistem, kot je NLB, ima že dolgotrajne izkušnje in znanje ter dobro povezavo s svetovnimi bankami pri ureditvi medsebojnih dokumentarnih zavarovanj oziroma plačil med obema partnerskima stranema.

#### **Kje vidite priložnosti za slovensko gospodarsko okolje?**

Slovenija bi lahko bila poslovno mnogo bolj prepoznavna, privlačna in uspešna. Imamo dobro lego, poznajo nas kot delavne in inovativne ljudi, bogate z znanjem. Ovira nas predvsem birokratizirani državni sistem, ki ni dovolj primeren in učinkovit, saj zavira napredno gospodarstvo in podjetništvo. Tudi zaradi tega so nastale številne 'bolezni in smrti' mnogih slovenskih podjetij, ki bi jih morali obdržati, prišlo je do izkoriščanj v sistemu, ki ne deluje in ni nadzorovan.

Slovencev nas je malo, vidim mnogo neizkoriščenega potenciala in priložnosti za poslovne združitve in sinergije. A si mnogi raje konkurirajo 'na slovenskem vrtičku'. Podjetja in podjetniki, ki resno delujejo globalno in so usmerjeni v tujino, se s tem ne obremenjujejo in s takimi se je mnogo lažje sporazumeti in skleniti posel.

Tudi v kriznem ali napornem času vedno nekje 'leži denar na tleh'; vprašanje je – kdo in kako ga zna pobrati. Mladi so tu v prednosti, ker so prisiljeni v to, da si upajo pogledati prek meje, tudi na konec sveta, delajo in iščejo globalne priložnosti in se predvsem bolje in lažje povezujejo, res pa potrebujejo več realnih izkušenj, kar jim lahko da starejša poslovna generacija.

#### **Zveni, kot da ste zelo aktivni, stalno delate. Se kdaj tudi odklopite od obveznosti?**

V ozadju vedno misliš na podjetje in posel, čeprav se človek z leti in izkušnjami tudi mora znati odklopiti. To je nujno in zdravo, tako za osebnost kot za podjetje. Dnevno vedno poskušam ujeti kako urico za naravo in šport, da sproti spravim stres iz sebe.

Ob koncu tedna in ob občasnih kolektivnih prostih dnevih je časa za psihični oddih in sprostitve ter aktivno preživljanje časa malo več. Takrat ga lahko nekoliko več posvetim družini in prijateljem, posvetim se tudi sama sebi. Šport pa je moj močni spremljevalec že od ranih let, ko sem trenirala kar nekaj športov, predvsem ekipnih, med njimi roket, košarko in tudi nogomet. Zdaj je večji poudarek na individualnih športih, kot so treking, tek, kolesarjenje, smučanje, plavanje, tenis, fitnes, skupinsko pa vse bolj aktivno jadrnanje. Skozi gibanje in naravo miselno rešim tudi veliko poslovnih zadev oziroma dobim intuitivno nakazane rešitve, saj sem takrat bolj sproščena in odmaknjena od situacije, kar res neverjetno in preverjeno deluje.

## **Simona Petrič osebno**

Simona Petrič je svojo podjetniško pot začela že v 6. razredu osnovne šole, ko je staršem pomagala pri družinskem podjetju. Od takrat je prek konkretnega dela izkusila in prešla vse glavne faze – od dela v proizvodnji, logistike, dela v administraciji, prodaje in nabave do dela v financah, kadrovanja in vodenja podjetja. Že od malih nog je oboževala šport, o tem je sanjala – da bo aktivna športnica.

Aktivno je nekaj let igrala v 1. ligi ženskega nogometa, aktivno se je ukvarjala tudi z roketom, košarko, tekom, tenisom, smučanjem, kolesarjenjem in fitnesom, zadnja leta športno jadra.

# Za koliko se splača prodati podjetje?

Koliko je zares vredno vaše podjetje? Morda želite le videti, koliko je lahko na realnem trgu ovrednoten ves vaš dolgoletni trud. Če pa je prodaja podjetja tudi realna možnost ali odločitev, je še toliko bolj pomembno vedeti, kako poteka vrednotenje in na kaj je treba biti pozoren pri prodaji podjetja.

**BESEDILO:** Jak Vrečar





**RAZLOGI ZA TO, DA** lastniki podjetja iščejo možnosti za prodajo, so lahko zelo različni: nekateri želijo po uspešnem zagonu širiti obseg poslovanja, lahko gre za družinsko podjetje, v katerem po menjavi generacije ni naslednika, včasih v podjetju lastnik ne ve več, kako nadaljevati, in bi rad našel kupca, ki bo v podjetju videl priložnost, včasih se preprosto pojavi nepričakovana ponudba.

Vendar se pri tem poraja vrsta vprašanj: kdaj in na kakšen način vrednotiti podjetje, od česa je odvisna realna cena, kje se skrivajo pasti in na kaj je treba pri morebitni prodaji posebej paziti.

#### **RAZLOGI ZA VREDNOTENJE**

Razloge za vrednotenje podjetij lahko torej razdelimo v dve skupini, na transakcijske in netransakcijske. Med prve, s temi se banka sooča pogosteje, sodijo nakup ali prodaja podjetja, združitev in pripojitve, prevzem, izstop ali izplačilo družbenika, MBO, dedovanje družbe, razdelitev podjetja, povečanje ali zmanjšanje osnovnega kapitala ali uskladitev računovodskih evidenc s tržnimi vrednostmi gospodarskih kategorij, v drugo skupino pa sodijo netransakcijski razlogi, kot so sanacija, likvidacija, ocena stečajne mase, obdavčitev sredstev in drugi razlogi, pojasnjuje poznavalec teh procesov Marko Poljanc iz Poslovalnice za podjetniške finance NLB.

Vrednotenje manjšega podjetja sicer v marsičem ni primerljivo s postopkom pri velikih družbah, saj je pri slednjih postopek kompleksnejši, kar lahko, vsaj deloma, opazujemo pri aktualnih prodajah v Sloveniji. Ne glede na velikost pa se je treba temeljito in premišljeno lotiti priprav na vrednotenje in prodajo.

## Ključni koraki vrednotenja in prodaje podjetja

Opisan je idealen postopek vrednotenja in prodaje podjetja, ki velja za velika podjetja. V prilagojeni obliki je uporaben tudi za mala in srednje velika podjetja.

### 1. ODLOČITEV O PRODAJI IN NEFORMALNO ZBIranJE INFORMACIJ

- Ocenite, kakšno je podjetje, odgovorite si, kaj želite doseči s prodajo (popoln umik ali ne, kaj bo z zaposlenimi ...).

#### ODLOČITEV

- Razmislite o potencialnih kupcih. (Ali za podjetje sploh obstaja zanimanje? Preverite, ali je bilo v bližnji preteklosti prodano kakšno podobno podjetje.)
- Poskusite zbrati čim več različnih subjektivnih mnenj o vrednosti podjetja.
- Ugotovite, ali ima kdo pri nakupu predkupno pravico.

### 2. POIŠČITE POMOČ STROKOVNJAKOV

- Ne lotevajte se postopka sami.
- Posvetujte se z banko, ali lahko za vas izpelje postopek, oziroma se obrnite nanjo za nasvet, kako in s čigavo pomočjo postopek izpeljati hitro in učinkovito.

#### POMOČ

- Pripravite čim več poslovnih informacij in dokumentov, na osnovi katerih boste lahko dobili koristne nasvete.  
POZOR: »Čim podrobneje predstavite vse vire prihodkov in potencialne prednosti, da vam bo banka lažje svetovala,« svetuje Franc Švajger iz Poslovnega sektorja za poslovanje s finančnimi instrumenti za stranke v NLB.

### 3. REALNE OCENE IN NAČRTI PODJETJA

- Za predstavitveni prospekt (»teaser«), ki ga bo banka ponudila potencialnim kupcem, se pripravijo osnovni podatki o položaju podjetja in njegovi perspektivi.

#### OCENE

- Predstavitvev: Kakšni so načrti za podjetje v prihodnosti in kakšne prihodke lahko pričakuje?
- Sklene se dogovor – mandatna pogodba z banko za izvedbo nadaljnjih postopkov.

### KAJ SPLOH JE VREDNOST PODJETJA

Obstaja več definicij vrednosti podjetja, najbolj splošna pa je, da gre za vsoto pričakovanih prihodnjih koristi, ki pripadajo njegovemu lastniku, ob tem, da je vrednost koristi diskontirana na sedanjo vrednost z uporabo ustrezne diskontne stopnje (1 evro je danes vreden več, kot bo vreden čez 10 let).

Tudi Franc Švajger iz Poslovnega sektorja za poslovanje s finančnimi instrumenti za stranke v NLB, nam je na osnovi svojih izkušenj potrdil razmišljanja podjetnikov, ki smo jih omenili v uvodu, in pri tem dodal še en pomemben element: »Čeprav o prodaji svojega podjetja ta hip ne razmišljajo, podjetnike vrednost gotovo zanima, saj ta vpliva na primer na prihodnje načrte ali na

položaj, ki ga ima podjetje pri pridobivanju finančnih virov. Tudi čustvena komponenta je tu za lastnike pomembna, vsakogar namreč zanima, koliko so dejansko vredna dolga leta njegovega dela.«

Širša vrednost podjetja se kaže v različnih kazalnikih, od ekonomskih do družbenih, varnostnih, okoljskih in drugih. Finančni vidik je zgolj eden od elementov vrednosti in je pri prodaji manjših podjetij najpomembnejši, odvisen pa je predvsem od volje kupca in prodajalca. Edina prava vrednost družbe v določenem trenutku je namreč tista, ki jo voljan kupec in voljan prodajalec skleneta v poslu. Idealni okvir za to je, da dogovor poteka med nepovezanimi in neodvisnima strankama po ustreznem

trženju, pri katerem lahko ravnata obe strani preudarno in brez prisile, saj sta seznanjeni z vsemi pomembnimi podatki. Seveda pa je realen proces vrednotenja in prodaje poln pomembnih podrobnosti, izzivov in presenečenj.

### (NE)REALNA PRIČAKOVANJA IN PRELIMINARNE OCENE

Kako v izhodišču oceniti okvirno vrednost podjetja, preden se lotimo dejanskega postopka? Obstaja več vrst vrednotenja, pri katerih vključimo različne finančne, premoženjske in druge kazalnike, in potem podjetje ocenimo s količniki. V proizvodnih in tudi storitvenih panogah, pogosto tudi pri manjših podjetjih, nekateri izhodiščno oceno podajajo glede na dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (EBITDA).

**4. URADNO VREDNOTENJE**

- Banka izvede postopek sama ali – po dogovoru – z zunanjim izvajalcem.
- Nastane cenitveno poročilo.

**VREDNOTENJE**

POZOR: Cilj je, da je vrednotenje strokovno in poglobljeno, zato ni pametno, da je cena postopka za prodajalca edini kriterij.

**5. POGAJANJA IN PRODAJA**

- Izbranim se ponudi skrbni pregled (pri velikih podjetjih se organizira tako imenovani "data-room", zavarovan in celovit informacijski center).

**POGAJANJA****6. POTRDIČEV IN PODPIS POGODBE**

- Izbira kupca, prejem zavezujoče ponudbe.
- Natančno se pripravijo določila pogodbe.

**POTRDIČEV**

- Zapiše se tudi ureditev morebitnih naknadno ugotovljenih obveznosti oziroma pravic, izhajajočih iz delovanja podjetja pred prodajo.

**ZANESLJIVA IN UČINKOVITA  
PRODAJA MAJHNEGA PODJETJA**

V grobem je podjetje lahko vrednoteno npr. s količnikom letnega EBITDA, količniki pa se razlikujejo glede na panogo in tudi hitrost rasti podjetja ter razmere na trgu. Že hiter pregled prodaj podjetij pokaže, da se ti količniki gibljejo od 2 naprej in sežejo tudi do 10 ali več v najbolj dinamičnih sektorjih za najzanimivejša podjetja, pri čemer so pri manjših podjetjih zaradi večje izpostavljenosti zunanjim dejavnikom (trgu, konkurenci, razvoju) praviloma nižji kot pri večjih. V tej precej popularni metodi, opozarjajo poznavalci, se lahko skriva nekaj pasti tako za prodajalca kot za kupca. Povezane so z zadolženostjo ali na primer načinom financiranja rasti podjetja v preteklosti. Naravna rast podjetja, ki se financira iz tekočega priliva, zmanjšuje količnik EBITDA, kar

lahko za prodajalca pomeni tudi, da ni »pobral vsega denarja z mize«, kot se je slikovito izrazil eden od poznavalcev.

Izhodišče za hitro vrednotenje so lahko tudi bilančni dobiček, čisti dobiček iz poslovanja, prihodki iz osnovne dejavnosti, premoženje oziroma sredstva v širšem pomenu (opredmetena in neopredmetena ter intelektualna lastnina; od razpoložljivih sredstev na računih in nepremičnin do patentov), marsikdo pa izhaja tudi iz pričakovanega dobička od posameznega kupca blaga ali storitev podjetja ter rasti števila kupcev.

A dejanska vrednost podjetja za morebitno prodajo ni odvisna le od naštetih kazalnikov, temveč še od vrste dejavnikov: položaja gospodarstva oziroma sektorja,

Tudi če za svoje podjetje potencialnega kupca že imate, vam lahko banka pomaga, da najučinkoviteje izpeljete postopek od vrednotenja do zaključka prodaje, poudarjajo strokovnjaki NLB. Tako je bilo tudi v primeru manjše družbe z inovativno proizvodnjo na področju ogrevanja, ki je našla novega lastnika v enem od največjih slovenskih podjetij s področja energetike. Prodajalec je pristopil k banki, ker je ocenil, da ne po znanju ne po času postopku ne bo kos, zaradi želje, da bi bila prodaja izvedena strokovno, pa je potreboval dobrega svetovalca. Banka je s svojimi viri in znanjem prevzela vlogo posrednika, organizatorja in izvajalca vseh potrebnih postopkov, prodaja je bila v zadovoljstvo obeh strani zaključena hitreje, kot če bi se dogovarjali sami.

## CELOSTNA STORITEV OD OCENE DO PRODAJE



**MARKO  
POLJANEC,**  
svetovalec  
v Poslovalnici  
za podjetniške  
finance NLB

### Kako lahko banka pomaga podjetnikom pri ocenjevanju vrednosti?

Ocenjevanje vrednosti podjetij je navadno zgolj začetni del naše storitve, v nadaljevanju pa poskrbimo tudi za prodajo ali nakup. Zberemo nabor potencialnih kupcev za podjetje ali pa poiščemo potencialna podjetja, ki so za kupca zanimiva. Zaradi izkušenj lahko svetujemo pri izpolnjevanju poslovnih idej.

### Kakšne storitve zagotavlja NLB pri izvedbi prevzema ali združitvenega procesa podjetij?

Storitve lahko opravimo v okviru zaključene celote ali posameznega sklopa, kot so skrbni pregled, vrednotenje podjetja in priprava pravnih in drugih dokumentov. Naš glavni cilj je z učinkovito izvedbo postopka doseči optimizacijo prihodkov iz transakcije in razbremeniti naročnike.

### Se s prodajo podjetja spremeni odnos banke do podjetja?

Vprašanje je pomembno predvsem za nove lastnike, če gre za tako imenovani MBO oziroma menedžerski prevzem, ali LBO oziroma financiranje prevzema z vzvodom ali kadar novi lastnik obremeni denarni tok prevzetega podjetja za odplačilo posojil za prevzem. V tem primeru lahko pride do spremenjene kapitalske strukture, likvidnostnih težav in podobno, kar lahko vpliva na slabšo boniteto prevzete družbe pri bankah in posledično na umik bančnega financiranja. Prevzemnik se mora dobro posvetovati s strokovnjaki, da mu pripravijo morebitne scenarije in rešitve.



v katerem podjetje deluje, moči konkurence, vrste panoge, njenega razvoja, stikov in potenciala, ki ga imajo podjetja, kadrov, konkurenčnosti produktov ali storitev. In, kar je ključno, vrednost je odvisna od tega, ali res obstaja potencialni kupec podjetja, ki vidi v nakupu podjetja priložnost za nove dobičke in si je sam izračunal prihodnje dobičke ali korist od podjetja, ki ga želi kupiti.

Ali obstaja zanimanje za nakup našega podjetja? Kupce lahko iščemo v krogu podjetja bodisi po vertikali – pri čemer lastnik ponudi podjetje npr. svojemu odjemalcu ali dobavitelju – ali po horizontali, npr. pri konkurentu. Tudi primerov z menedžerskimi odkupi je tudi pri manjših podjetjih kar nekaj, a se zna zapletiti pri kreditni sposobnosti. Tudi če menedžer prikazuje dobre rezultate

in so lastniki pripravljeni prodati, ni neobičajno, da na koncu svojega nakupa preprosto ne more financirati, navajajo sveže primere iz prakse strokovnjaki. »Pogosto se dogaja, da imajo lastniki o vrednosti nerealno izhodiščno predstavo. Čeprav se je ekonomski položaj v zadnjih letih spremenil in so razmere na trgu drugačne, svoje podjetje še vedno vrednotijo in ocenjujejo kot pred krizo.

Prav zato je pomembno, da dobijo čim prej realen pogled s pomočjo podrobnega vrednotenja. Podjetje je treba tudi primerjati z drugimi in ugotoviti, koliko je sploh potencialnih kupcev,« opisuje Franc Švajger najpogostejši prvi stik lastnika z vrednotenjem.

Zato so omenjene ocene res le prvi korak, po katerem pa je nato treba izvesti



pravo, strokovno vrednotenje konkretnega podjetja. Šele neodvisni cenilec da lastniku realno sliko in ta je pogosto drugačna od začetnih predstav.

#### KAJ VSE LAHKO VPLIVA NA VREDNOST PODJETJA

Pri prodaji in določanju vrednosti je zelo pomembno, ali lastnik prodaja celotno podjetje ali le del podjetja.

Če ne prodajamo celotnega podjetja in bi radi zadržali zase del, bo lahko vrednost nižja: »Lastnik mora razumeti, da bo kupec želel v podjetju odločati, ne pa vanj le vlagati. Če ne bo imel kontrolnega deleža, bo zanj nakup manj privlačen in cena bo za sorazmerno manjši delež nižja,« opozarja Švajger. Napaka, ki jo pogosto naredijo lastniki, je tudi utemeljevanje vrednosti

na nezagotovljenih prihodnjih donosih in poslih s partnerji, s katerimi nimajo sklenjenih daljnoročnejših pogodb. Gospodarske razmere se namreč spreminjajo – tipičen primer so podjetja iz gradbenega sektorja ter njihova vrednost pred krizo in po njej. Spreminjajo se tudi tehnologije, navade kupcev in odnosi s strankami ali partnerji.

Omenimo primer malega slovenskega enolastniškega podjetja, ki je kot zunanji partner naročnika iz farmacevtske industrije z razvozom občutljivega blaga več let zapored ustvarjalo konstantno raven prihodkov in dobička. Toda z odločitvijo enega in hkrati ključnega partnerja, da bo prevoze izvajal sam v okviru družbe, je vrednost podjetja strmoglavila oziroma se približala ničli. Lastnikova zamisel, da bi podjetje prodal večji logistični skupini, je padla v vodo skupaj z njegovim vrednotenjem podjetja.

Na vrednost podjetja pa lahko vplivajo tudi subjektivni razlogi, na primer slovo karizmatičnega lastnika, ki ga je vodil. Omenimo še eno slovensko družinsko podjetje iz kovinsko-predelovalne industrije, vezano na nemški trg, ki se je že dogovarjalo za prodajo vodilnemu v panogi v evropskem merilu, nepričakovana smrt ustanovitelja podjetja pa je proces ustavila. Potencialni kupec je izrazil dvom o uspešnem nadaljevanju zgodbe in viziji naslednikov, pogovori pa so se dokončno ustavili, ko sta začela dva od treh dedičev podjetja izražati nerealne predstave o vrednosti svojega deleža podjetja.

Potencialni prodajalec se mora zavedati tudi, da lahko že samo dejstvo, da želi prodati podjetje, v pogajanjih zniža njegovo ceno. Če se mu 'nikamor ne mudi' in če je na strani kupca večje zanimanje, pa to lahko ugodno vpliva na ceno.

#### PRIHODNOST IMA CENO

Prodajalec podjetja se mora zavedati, da kupcu prodaja tudi svoje prihodnje dobičke, ki bodo v prihodnosti lahko višji ali nižji. V podjetjih, ki nimajo veliko premoženja, je to nasploh ključni element prodaje.

Zato strokovnjaki svetujejo, da tu za več let vnaprej naredite tri načrte: optimističnega, pesimističnega in realističnega. Zelo pomembno je, da

#### 5 NAPAK PRI VREDNOTENJU IN PRODAJI

Kljub natančnosti lahko lastnike pri vrednotenju zanesejo čustva, podcenjujejo časovni element, spregledajo pravne okvire in garancije ... V resnici je posel končan šele, ko so končani vsi postopki in je denar na računu. Čemu se velja izogniti?

##### 1. NEUSTREZNA PRIPRAVLJENOST

Izhodiščno podcenjevanje zahtevnosti in časa, potrebnega za izvedbo, lahko pozneje v procesu lastnikom povzroča težave.

##### 2. PRETIRANA SAMOZAVEST IN NEREALNOST

Bo res kdo plačal ceno, ki si jo je zamislil lastnik? Razlika v pričakovani in ponujeni ceni je lahko tudi večkratna. Včasih želi lastnik doseči ceno 100 enot, sprejemljivih se mu zdi 90, na koncu pa izpogaja, denimo, 55. Takih primerov je veliko, razkrivajo strokovnjaki.

##### 3. PREPRIČANJE, DA LAHKO PRODAMO SAMI

Ko gre za resno in uspešno prodajo, imajo tudi strokovnjaki veliko poglobljenega dela. Ali res sami premoremo finančno, davčno, pravno in pogajalsko znanje?

##### 4. ZADRŽEVANJE IN PRIREJANJE PODATKOV

Lastnik mora predstaviti svetovalcu vse podatke, s katerimi lahko ta ustrezno pritegne potencialne kupce. Posledice potvarjanja ali prikrivanja so lahko izguba zaupanja in prekinitev pogajanj ali pa je ogrožena veljavnost posla. Prodajne pogodbe lahko vsebujejo tudi določbe o delu prodajne premije, ki se za nekaj časa zadrži, da kupec po nakupu potrdi, ali je vse tako, kot mora biti.

##### 5. IZGUBA ŽIVCEV PRI POGAJANJH

Dober svetovalec je pri pogajanjih vreden svoje cene. Pogosto se namreč zgodi, da lastnik sam ne prepozna realne pogajalske moči nasprotnika ali pa stisnjen v kot zaradi časovne stiske ali potrebe po čimprejšnji prodaji izgubi potrpljenje in sprejme (pre)nizko ceno.

### PRODAJA SREDNJE VELIKEGA PODJETJA S POMOČJO NLB:

**IZHODIŠČE:** Starejši lastnik manjšega družinskega podjetja, delujočega 25 let, se je odločil za prodajo podjetja, saj njegovi nasledniki niso želeli nadaljevati dejavnosti.

**OPIS PODJETJA:** Trgovina na debelo, prodaja kovinskih izdelkov; prodaja okrog 5 mio. EUR; 20–25 zaposlenih; bilančna vsota približno 5 mio. EUR.

**POSTOPEK:** Z namenom prodaje družbe se je lastnik obrnil na Poslovalnico za podjetniške finance NLB, kjer so mu strokovnjaki predstavili postopek prodaje in časovni okvir, ocenili so vrednost podjetja in se posvetovali o njegovih pričakovanjih.

Na osnovi analize dejavnosti so identificirali potencialne kupce doma in v tujini ter z zainteresiranimi začeli pogajanja za prodajo družbe, nato pa z najboljšim ponudnikom začeli sklepna pogajanja za prodajo.

Ponujena cena je ustrezala tudi prodajalcu družbe, zato je bila transakcija uspešno zaključena.

Strokovnjaki NLB so ob tem prodajalcu tudi svetovali, kako davčno optimizirati prodajo.

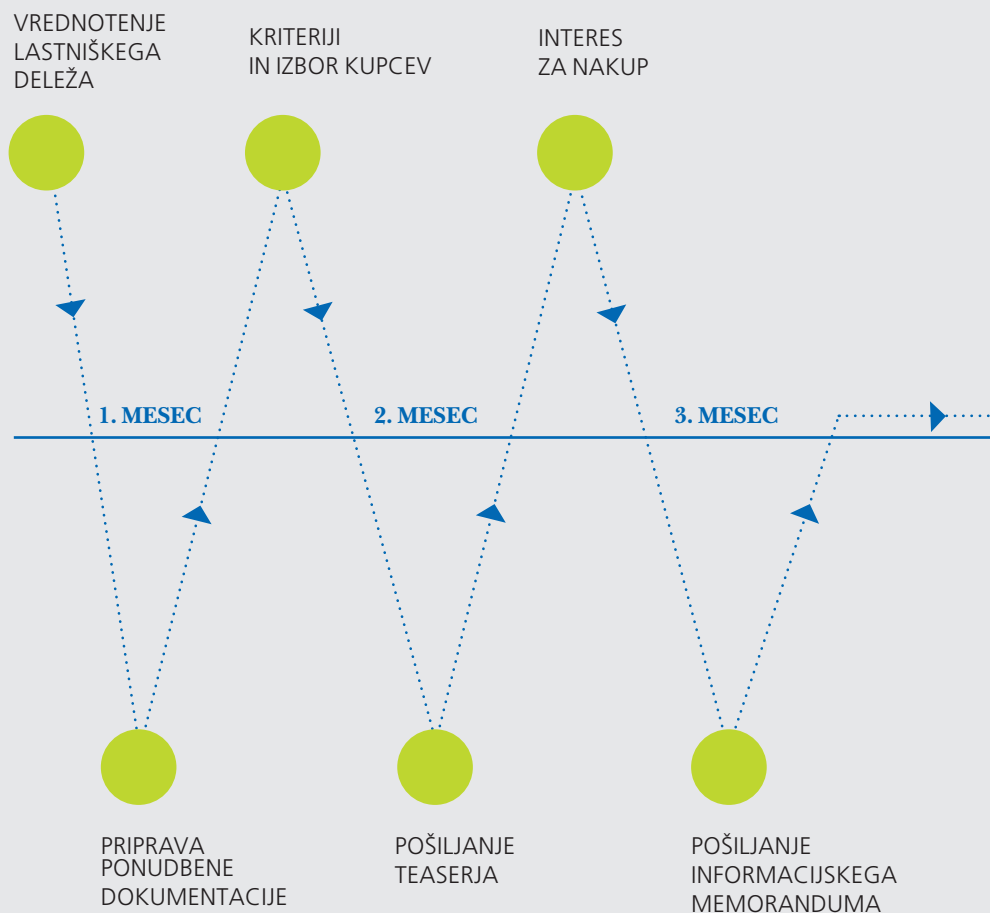
**TRAJANJE:** Postopek je trajal nekaj mesecev. Pravil ni – splošno velja le, da je časovni okvir v največji meri odvisen od prodajalca družbe, ki se mora odločiti, ali sprejme ponujeno ceno.

To še posebej velja, če se predstave o vrednosti podjetja razlikujejo od dejanskih prejetih ponudb.

**CENA POSTOPKA:** 5–10 tisoč evrov je strošek ocene vrednosti pri podjetjih velikosti iz primera, pri zahtevnih projektih lahko tudi več.

1 odstotek ali več znaša prodajna marža v primeru prodaje podjetja prek posrednika.

### OBIČAJNI ROKI AKTIVNOSTI PRODAJE POSLOVNEGA DELEŽA PODJETJA



prodajalec resnično razume različne možnosti, da ve, od česa so odvisne, in da jih zna ob prodaji tudi ustrezno argumentirano predstaviti. Prav od tega, kako bo kupec sprejel te ocene in argumente, so odvisni naslednji koraki.

#### ZAKAJ VKLJUČITI STROKOVNJAKE

Da bi torej prišli do ocene dejanske vrednosti, ki ne bo všečna le lastniku oziroma prodajalcu, ampak bo razumljiva in bo prepričala tudi potencialnega kupca, je zato ključen strukturiran scenarij vrednotenja in morebitne prodaje ter strokovnjaki, ki znajo v pravem trenutku svetovati naslednji ustrezen korak.

Vrednotenje, ki ga opravi strokovnjak, je zagotovo neke vrste »umetnost« v smislu povezovanja in medsebojnega uravnoteženja različnih predpostavk, podatkov ter uporabe znanj z različnih delovnih področij: od računovodstva, financ pa do ozkega tehničnega poznavanja delovanja posameznih panog oziroma proizvodnih procesov.

Strokovnjaki lahko opravljajo velik del posla ne le pri vrednotenju, ampak tudi pri celotni prodaji, saj gre za postopke, v katerih so pomembne izkušnje, razumevanje poslovnih običajev, razumevanje pravnih in finančnih pravil. Včasih lahko, kot nam je pojasnil Marko Poljanc, banka tudi poišče potencialne kupce,

NEZAVEZUJOČE  
PONUDBESKRBNI PREGLED  
PREDSTAVITVEKONČNI IZBOR  
KUPCA

4. MESEC

5. MESEC

6. MESEC

IZBOR KUPCEV  
ZA DRUGI KROGZAVEZUJOČE  
PONUDBEPOGAJANJA,  
POGODBA,  
IZVRŠITEV

poskrbi za pravni del prenosa in pa, na to ne bi smeli pozabiti, predlaga tudi najustrenejši potek, kar zadeva davčni vidik prodaje. Zato ima dober bančni svetovalec v vseh korakih pomembno vlogo.

#### POGAJANJA IN PODPIS POGODBE

Vsak podjetnik zase ve, kako spreten, prodoren in neomajen je pri poslovanju, in trezno se mora odločiti, ali se lahko pogaja sam ali s pomočjo drugih. Upoštevati je treba vse bistvene dejavnike, od tega, kakšno je zanimanje za morebitni nakup, ali gre za pogajanja z več subjekti ali le z enim, in odgovoriti na vprašanje, ali se s prodajo prodajalcu mudi ali pa lahko čaka, če meni, da bo dosegel višjo ceno.

Sama pogajanja so zahteven proces, na katerega se je treba strokovno, psihično, včasih pa tudi kondicijsko dobro pripraviti.

Ko se prodajalec in kupec dogovorita o ceni in morebitnih drugih ključnih elementih, je treba v dobro sestavljeno pogodbo vključiti ceno in rok plačila, presečni dan ter opredeljene odgovornosti za poslovanje podjetja, številne garancije za veljavnost in morebitno varščino za pozneje ugotovljene obveznosti.

Prodaja mora biti dokončna, nihče ne želi, da bi se 'vlekli repi' po sklenitvi posla in menjavi lastnika, pravijo strokovnjaki.

#### POŠTENNA CENA: TISTA, ZA KATERO SI PRIPRAVLJEN KUPITI ALI PRODATI



**MIRAN PIKOVNIK**,  
direktor  
računovodskega  
servisa Unija d.d.

Lastniki se pogosto najprej oglasijo pri svojih računovodjah, vendar je postopek prezahteven, da bi ga lahko opravljal kdorkoli.

#### Kako dobro so slovenski podjetniki seznanjeni s postopki za vrednotenje podjetij?

Ocena vrednosti podjetij je specifičen postopek, ki ga podjetniki običajno ne poznajo dovolj dobro. Vrednotenje, posebno če gre za prvi korak v prodaji ali delitvi družbe, je zelo pomembno, v proces bi morali tudi vložiti veliko več časa, podobno kot, denimo, v razvoj novega produkta ali v širitev na tuje trge.

#### Kakšne so dobre prakse pri vrednotenju in prodaji podjetij?

Najbolj mi je všeč pristop z vprašanjem: 'Koliko bi bil sam pripravljen plačati za to, kar prodajam?' Največ zapletov nastane, ko se družabniki med seboj sprejo in želi ena stran odkupiti delež druge. Praviloma so pričakovanja neuravnotežena, pogosto izgubijo vsi. Prej omenjeni princip je povsem enostaven in mislim, da tudi najbolj pošten, denimo, pri dedovanju. Kot dobro obveščeni prodajalec sem pripravljen po neki ceni svoj delež prodati ali pa ga kot dobro obveščeni kupec za isto ceno kupiti sam.

#### OBJEKTIVNO JE REALNO

Strokovno vrednotenje podjetja je zahteven postopek, ki ne temelji le na željah in pričakovanjih prodajalca. Končna cena in pripravljenost kupca, da jo sprejme, namreč določi stvarno vrednost podjetja v tistem trenutku. Objektivno vrednotenje lahko prispeva k temu, da celoten proces teče bolj gladko.

# Na valutni gugalnici



Z vse večjo tržno aktivnostjo slovenskih gospodarskih subjektov zunaj območja evra se pojavljajo tudi nove pasti. Ena od nevarnejših je lahko nihanje valutnih razmerij, kakršnemu smo bili priča januarja 2015, ko se je nenadoma podražil švicarski frank. Manj dinamično, a vztrajno pa se že od septembra 2014 draži ameriški dolar.

**BESEDILO:** Goran Pušić, vodja trgovanja z izvedenimi finančnimi instrumenti za stranke v NLB d.d.

**POSLOVANJE S TUJINO, TUDI ZUNAJ OBMOČJA EVRA,** je za slovenska podjetja vse bolj privlačno, kar dokazuje tudi vse večji izvoz, ki poganja slovensko gospodarsko rast. Na vseh celinah je veliko kupcev, ki posegajo po vseh cenovnih razredih izdelkov, pojavljajo se poslovne priložnosti tako v ustaljenih prodajnih kanalih kot tudi v novih, kot je kick-starter. A kako se pri poslih zavarovati pred nihanji valutnih razmerij, kako močna so nihanja in kaj sploh lahko podjetniki pričakujete v bližnji prihodnosti?

## DOGAJANJE NA VALUTNEM TRGU

Gospodarska situacija v Evropi, nova sredstva Evropske centralne banke na trgu in poskus zagona evropskega gospodarstva povečujejo previdnost bank, hkrati pa to vpliva na vrednost evra, ki posledično nekoliko pada. Slednje je za izvoznike sicer ugodno, saj so njihovi izdelki za kupce cenejši.

Po drugi strani se krepi vrednost ameriškega dolarja, nepredvidljivo

pa je tudi dogajanje v zvezi z ruskim rubljem. Po šoku decembra 2014 se je situacija nekoliko umirila, v februarju 2015 se je znižala ključna obrestna mera, posledično pa je to povzročilo zvišanje vrednosti rublja.

## KAKO RAVNATI IN ČEMU SLEDITI?

Zelo pomembno je, da v podjetjih spremljate dogajanje na finančnih trgih in sledite poročilom finančnih analitikov, še pomembnejše pa je, da se ustrezno zavarujete.

Tako boste lažje načrtovali denarne tokove in nadzorovali vpliv nihanja tečajev na vaše poslovanje. Pri velikih naročilih lahko nihanje valute povzroči visoke nepričakovane stroške in vpliva na denarni tok podjetja.

Slovenska podjetja poleg evra veliko poslujejo tudi v številnih drugih valutah, med drugimi v ameriških dolarjih, rubljih in švicarskih frankih, zato v nadaljevanju pojasnujemo premike teh valutnih parov.

## ZAKAJ SE ZAVAROVATI?

Instrumenti valutnega zavarovanja, ki jih zagotavljamo banke, podjetjem omogočajo lažje načrtovanje denarnega toka z vnaprej dogovorjenimi tečaji ter prenos valutnega tveganja na banko. Podjetja se tako izognejo dodatnim nepredvidenim stroškom ob sklenitvi poslov v območjih, kjer poslujejo z drugimi valutami. Za izvedbo takšnih zavarovanj zadostuje že podpisana krovna pogodba z banko.

## MOČNA VALUTNA NIHANJA

Samo v februarju in marcu 2015 je britanski funt, v razmerju z evrom, pridobil 8,5 odstotka vrednosti, japonski jen 12 odstotkov in avstralski dolar 7 odstotkov.

**IZGUBA BREZ ZAVAROVANJA:**

Učinke valutnih nihanj najbolje ponazorimo s primerom. Denimo, da podjetje kupuje surovine na Kitajskem, račune prejema v ameriških dolarjih. Za nakup materiala se dogovori marca 2015, plačilo pa je dogovorjeno za junij 2015, ko se bo blago odpravilo iz kitajskega pristanišča.

Ameriški dolar se lahko v vmesnem obdobju 90 dni podraži ali poceni, glede na dejstvo, da se tečaj prosto oblikuje na trgu. Lahko se zgodi, da bo moralo podjetje za nakup ameriških dolarjev, s katerimi bo plačalo surovine, plačati več evrov, kot jih je načrtovalo ob nakupu v marcu 2015.



Če tečaj EUR/USD na dan **15. 3. 2015** znaša **1,0800**, potrebuje podjetje za kritje milijona dolarjev **925.925,93** evra.

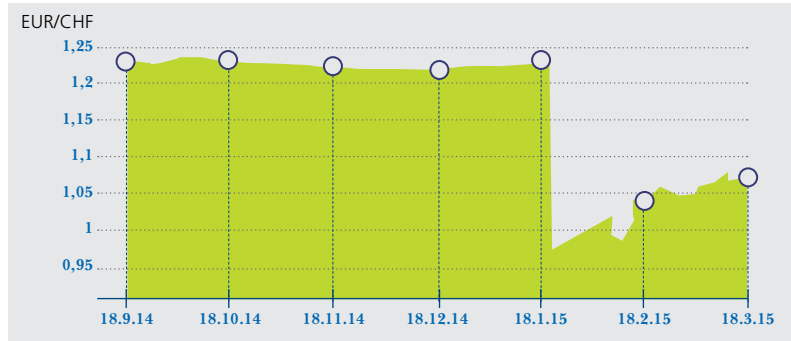
Ker je tveganje za spremembo tečaja dolarja veliko in se dolar podraži – denimo, da na dan plačila, **15. 6. 2015**, (hipotetično!) znaša tečaj EUR/USD **1,0300** –, bi podjetje za kritje milijona dolarjev potrebovalo **970.873,79** evra.

Zaradi spremembe tečaja bi utrpelo dejansko izgubo **44.947,86** evra.

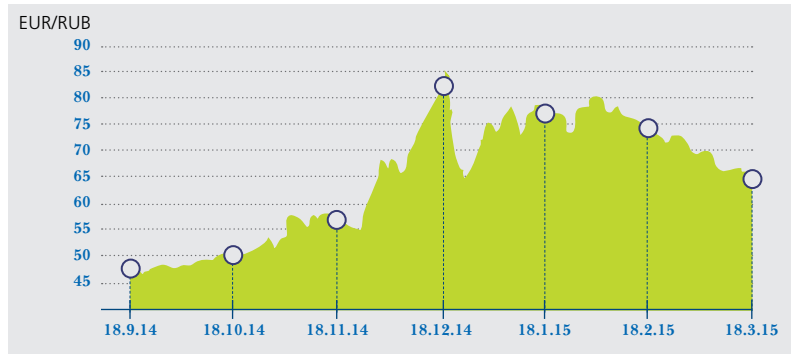
Če bi se podjetje zaščitilo z valutnim terminskim poslom (kaj je to, izveste na strani 43 te revije) in se tako z banko dogovorilo za terminski tečaj odkupa dolarjev na dan **15. 6. 2015** po tečaju EUR/USD **1,0790**, bi podjetje za milijon dolarjev potrebovalo **926.784,06** evra.

Končni znesek plačila v evrih je za podjetje v tem primeru fiksno, ne glede na to, kakšen bo dejanski tečaj EUR/USD na dan **15. 6. 2015**.

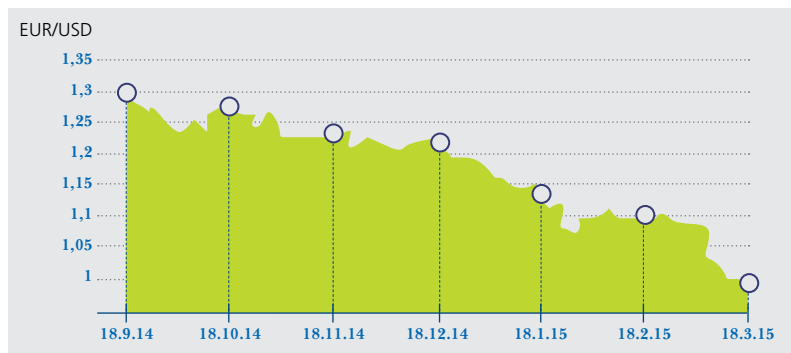
Podjetje lahko tako natančno načrtuje stroške in se ne obremenjuje z valutnim nihanjem. Valutno tveganje se je v tem primeru preneslo na banko.

**NAJVEČJE PRESENEČENJE MED VALUTNIMI PARI: ŠVICARSKI FRANK IN EVRO**

Na svoji koži so nenadno rast vrednosti švicarskega franka občutili vsi, ki so se v preteklosti zadolževali v švicarskih frankih. Stroški kreditov so se v večini primerov močno dvignili. Sredi marca se je tečaj gibal okoli 1,0570 franka za 1 evro.

**NA ZAČETKU LETA 2015 NAJBOLJ NESTANOVITEN VALUTNI PAR: EVRO IN RUBELJ**

Ta tečaj je bil v obdobju od novembra 2014 do marca 2015 eden izmed bolj nestanovitnih valutnih parov na trgu zaradi dogajanja v Ukrajini, nižanja cen surovin in sankcij zahoda proti Rusiji. Po hitrem znižanju konec leta 2014 se je nihanje tečaja v prvih mesecih letošnjega leta umirilo, vrednost rublja se je do marca nekoliko okrepila na 65 rubljev za 1 evro.

**VZTRAJNA RAST AMERIŠKEGA DOLARJA OZIROMA STRM UPAD EVRA**

Z ameriški dolarji posluje večina slovenskih podjetij, ki sodelujejo s tujino. Njegova vrednost raste že od leta 2014, predvsem zaradi izboljšanja gospodarske situacije v ZDA. To je dobra novica za slovenske izvoznike in slaba za uvoznike. V letu 2015 je dolar pridobil še dodatnih 12 odstotkov vrednosti glede na konec leta 2014. Sredi marca je bil tečaj 1,0650 dolarja za 1 evro.

# V dolini EURIBOR-ja

Mnoga podjetja se za financiranje projektov, naložb ali sprotno poslovanje zadolžujejo pri bankah. Postopki so sicer dobro znani, a nekaj se stalno spreminja – obrestne mere. Na osnovi česa se torej velja odločati pri izbiri med spremenljivo in nespremenljivo obrestno mero ter kako ju najbolje izkoristiti?

**BESEDILO:** Simon Ručigaj

**ZARADI POTREBE PO DOLGOROČNEM** načrtovanju financiranja in iskanju najbolj optimalnih rešitev, s katerimi lahko podjetje povečuje donosnost, je ob najemu kredita potreben tehten premislek o vseh dejavnikih, ki vplivajo na ceno izposojenega denarja. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri določanju cene kredita je vrsta obrestne mere. Odločitev boste sprejeli sami, a lažja bo, če boste poznali tveganja ene ali druge vrste obrestne mere ter možnosti prilagajanja med odplačevanjem.

## FIKSA PREDVIDLJIVOST

»Pri kreditu z nespremenljivo (imenovano tudi 'fiksno') obrestno mero lahko natančno veste, koliko denarja boste odplačali v celoti, saj so mesečne obveznosti za celotno obdobje odplačevanja znane vnaprej in določene ob podpisu

## DOBRA PRAKSA

Podjetja pri dolgoročnem zadolževanju nad vrednostjo 500.000 evrov obrestno izpostavljenost pogosto zavarujejo z različnimi finančnimi instrumenti za obvladovanje in zavarovanje pred obrestnim tveganjem.

pogodbe. Zaradi tega se lahko zgodi, da bo kredit v primerjavi z uporabo spremenljive obrestne mere v skupnem znesku nekoliko dražji, vendar pa to ni pravilo – odvisno je od tega, kakšne bodo razmere na denarnem trgu v času odplačevanja kredita,« pojasnjuje Nives Ilc iz oddelka za razvoj ponudbe za segmente pravnih oseb v NLB.

## PRILAGODLJIVOST SPREMENLJIVIM OBRESTNIM MERAM

»Pri kreditih s spremenljivo (variabilno) obrestno mero končni znesek odplačila ni vnaprej znan. Spremenljiva obrestna mera je sestavljena iz pribitka (ta se ves čas odplačevanja ne spreminja) in referenčne obrestne mere.

Pri kreditih v evrih je referenčna obrestna mera EURIBOR, ki ponazarja, po kakšnih obrestnih merah so si v nekem obdobju med seboj pripravljene posoditi denar prvovrstne banke v območju evra za različna obdobja. Za pomembnejše svetovne valute je ta referenca LIBOR (denimo LIBOR CHF za švicarske franke). EURIBOR in druge referenčne obrestne mere se dnevno spreminjajo in jih oblikujejo na denarnih trgih, od njihove višine pa je odvisna višina vsakokratnega obroka poplačila. Če najamete kredit s spremenljivo obrestno mero, tako prevzamete tveganje, da bo odplači-

lo kredita dražje, morda pa tudi cenejše, kot nakazuje prvi obrok oziroma kot je pokazal informativni izračun ob najemu kredita. Praviloma so v začetni fazi odplačevanja kredita spremenljive obrestne mere (referenca + kreditni pribitek) nižje od nespremenljivih obrestnih mer,« dodaja Nives Ilc.

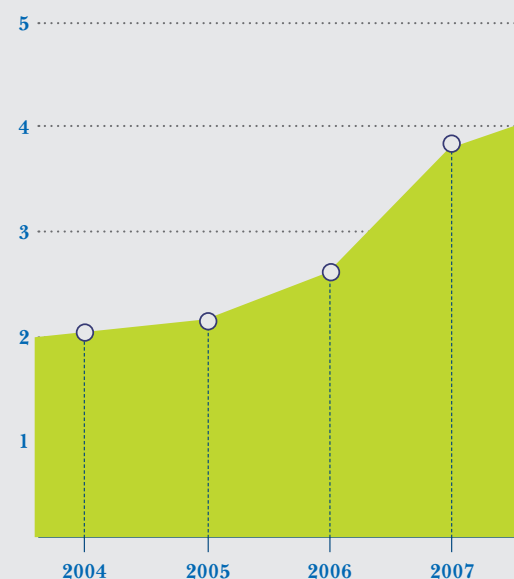
## KAKO »NIHAJO OBRESTI«?

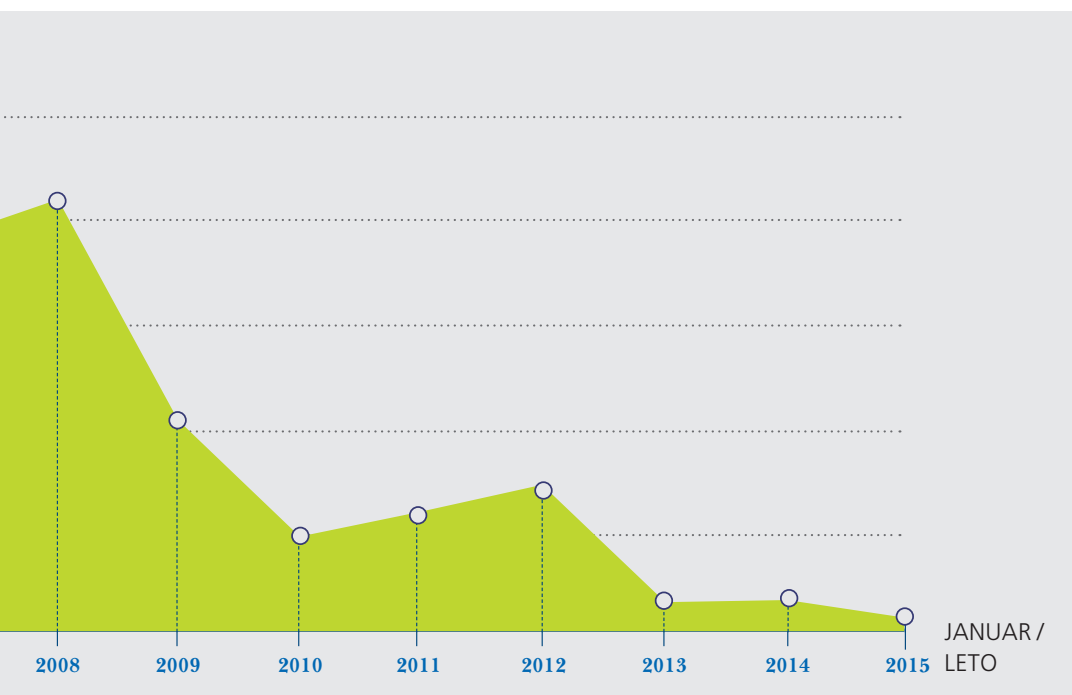
Pri odločanju o tem, katera vrsta obrestne mere vam bolj ustreza, je smotno upoštevati znesek in ročnost kredita ter tudi stopnjo še sprejemljivega nihanja. Pri tem so vam lahko v pomoč tudi informacije o prejšnjih gibanjih obrestnih mer.

»Obrestne mere nihajo ciklično, zvišujejo in znižujejo se v večkratnih ponovitvah. Podobno kot se gibajo gospodarski cikli. Tega se morate zavedati predvsem pri najemu dolgoročnega kredita, saj se bo obrestna mera v času trajanja odplačevanja zagotovo večkrat spremenila. Izkušnje kažejo, da je dolgoročne kredite nad 10 let možno najemati zgolj s spremenljivo obrestno mero.

Spremenljiva obrestna mera bo pomenila, da boste kredit v času nižjih obrestnih mer odplačevali z nižjimi obroki, v času višjih pa z višjimi,« pravi Goran Pušić, vodja trgovanja z izvedenimi finančni-

EURIBOR 6M (%)





#### KAJ JE EURIBOR?

EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) je medbančna referenčna obrestna mera, po kateri so prvovrstne banke znotraj Evropske monetarne unije pripravljene dati depozit v evrih drugi prvovrstni banki za določeno obdobje, in je objavljena ob 11. uri na ustrezni strani Thompson Reuters Eikon. V petnajstih letih se je vrednost referenčne obrestne mere 6-mesečni EURIBOR okvirno gibala med 0 in 5,5 odstotka, od leta 2013 se giblje na zgodovinsko najnižjih ravneh. Tržne obrestne mere, kot je EURIBOR, sledijo ključnim obrestnim meram, ki jih postavljajo centralne banke – v primeru evra gre za Evropsko centralno banko v Frankfurtu. Na splošno lahko rečemo, da je njihova višina odvisna od faze v konjunktornem ciklusu gospodarstva.

mi instrumenti za stranke v NLB d.d., ki spremlja nihanja obrestnih mer.

»Tveganje, ki ga z odločitvijo za spremenljivo obrestno mero na dolgi rok prevzamete, je, da nihče ne zna zanesljivo napovedati, koliko bo teh nihanj v času vračanja kredita in koliko obrokov boste plačali po nižji in koliko po višji obrestni meri,« dodaja Pušić.

#### MOŽNI UKREPI OB PODPISU POGODBE IN PO NJEM

Če menite, da ste ob najemu kredita izbrali neoptimalno obrestno mero, se lahko kadarkoli oglasite pri svojem poslovnem skrbniku.

Skupaj bosta proučila vsa dejstva in vplive pri odplačevanju kredita ter poiskala rešitev, upoštevajoč trenutne razmere in po potrebi prilagodila način odplačila, dodaja Ilčeva. Pušić pa opozarja, da podjetja pri dolgoročnem zadolževanju nad vrednostjo 500.000 evrov obrestno izpostavljenost pogosto zavarujejo z različnimi finančnimi instrumenti za obvladovanje in zavarovanje pred obrestnim tveganjem.

Najbolj pogosto se odločajo za obrestno zamenjavo (IRS), ki omogoča zamenjavo ene vrste obrestne mere (denimo spremenljive) za drugo vrsto (nespremenljive).

Tako lahko podjetja med odplačevanjem kredita upravljajo obrestno tveganje in tako povečujejo donosnost sredstev ter predvidijo prihodnji denarni tok, na katerega so banke vse bolj pozorne ter ga postavljajo v ospredje pri oceni podjetja ter odobravanju novih naložb. Kadar je kredit vezan na variabilno obrestno mero in bi se želeli zavarovati pred rastjo obrestnih mer v prihodnosti, se uporabljata tudi instrumenta obrestna kapica in obrestna ovratnica. V vsakem primeru pa velja – pred odločitvijo za spremenljivo obrestno mero naredite nekaj izračunov z različnimi scenariji gibanja višine obrestnih mer in kaj bi to pomenilo za višino vaših obrokov.

#### KAJ SE NAJBOLJ SPLAČA?

Kredite z nespremenljivimi obrestnimi merami je, če upoštevamo predhodna gibanja vrednosti na denarnem trgu, najbolje najemati v času nizkih obrestnih mer. Banke včasih nimajo v ponudbi dolgoročnih kreditov s fiksno obrestno mero, zato se podjetje lahko odloči za alternativne instrumente, s katerimi lahko pride do fiksne obrestne mere.

## Dejstva za lažjo odločitev

#### SPREMENLJIVA OBRESTNA MERA

- tveganje sprememb referenčne obrestne mere prevzema kreditojemalec;
- začetna obrestna mera je nižja, vendar se potem lahko zvišuje ali znižuje;
- bolj primerna v obdobju, ko so obrestne mere visoke in se pričakuje znižanje;
- težje načrtovanje denarnega toka.

#### NESPREMENLJIVA OBRESTNA MERA

- tveganje sprememb obrestnih mer na denarnem trgu prevzema banka;
- začetna obrestna mera je višja, vendar ostane nespremenjena do konca odplačevanja;
- bolj primerna v obdobju, ko so obrestne mere nizke in se pričakuje zvišanje;
- lažje načrtovanje denarnega toka.

# Kako do financiranja z dobrim projektom?

Podjetje potrebuje banko, ki zna spremljati poslovanje in razume projekte, od banke zahteva strokovnost, svetovanje, kakovost in partnerstvo, pravi Vincenc Jamnik, direktor področja za poslovanje s srednje velikimi podjetji pri NLB.

**BESEDILO:** Simon Ručigaj

ČE ŽELI BANKA ČIM BOLJ uspešno financirati perspektivne projekte, danes ne zadostuje več le pregledovanje kazalnikov in bilanc, pač pa se mora znati poglobiti in razumeti poslovni model podjetja, priložnosti, ki jih podjetje išče, in dejavnike, ki vplivajo na izvedbo projekta. »Sodobna banka ne more zgolj na osnovi računovodskih izkazov odobravati kreditov,« poudarja Vincenc Jamnik, direktor področja za poslovanje s srednje velikimi podjetji.

## KAKO DO KREDITA?

A kako si lahko podjetja, ki imajo raznovrstne projekte, zagotovijo pot do uspešnega financiranja? Lahko o projektih odloča en sam skrbnik? »Pri potrjevanju poslovne odločbe, sam nihče več ne odloča o nobenem poslu, tudi sam osebno ne morem odločati – vedno je tu vsaj še ena oseba iz sektorja za kreditna tveganja. A ocena smotrnosti kreditiranja poteka zdaj drugače – pogovarjamo se tudi o vsebini projektov in poslov, ne le o finančnih izkazih, ki so bili ključ financiranja v preteklosti. Vsak posel presodimo in poiščemo smiselnost, primerjalno ga analiziramo, preverimo konkurenco in trg. Komuniciramo s podjetjem in včasih skupaj odpremo kak zorni kot, ki je bil prej zaprt,« pojasnjuje Jamnik.

## ALI BANKE TRENUTNO KREDITIRAJO TRANSPARENTNO?

Na slovenskem trgu je trenutno 21 bank in hranilnic in banke se zagotovo borijo, da bi pridobile posle in da bi se prav pri njih financirali najbolj zanimivi projekti z dobro perspektivo. Pri tem morajo kredite odobravati dovolj kritično. Jamnik pritrjuje: »Verjemite, da se vsakodnevno trudimo pridobiti čim

več projektov. Vendar pa ne želimo, da bi se ponavljale napake iz preteklosti, zato moramo pri odobranju financiranja bolj temeljito premisliti. Kar se tiče dvomov, ali transparentno financiramo projekte, lahko poudarim le, da imam osebno, in tudi v upravi, izjemno močne filtre, ki bi neracionalne projekte nemudoma preprečili. Ko skrbniki pripravljamo projekte, moramo prepričati tudi sodelavce, da je projekt dober. Tako je v vseh mednarodnih finančnih institucijah. Prodajalci oziroma skrbniki v bankah nimajo samostojnih pooblastil za odobritev kreditov.«

## NAJPOGOSTEJŠI RAZLOG ZAVRNITVE

Ko podjetja iščejo financiranje za projekte, verjamejo, da so projekti dobri, dobro pripravljeni in načrtovani. A ko krediti niso odobreni, se pokažejo tudi nasprotni argumenti. »Najpogostejše gre za prešibek poslovni model oziroma prešibke argumente za naložbo. Podjetja se morajo izogniti nerealnim predpostavkam, včasih pa morajo tudi sama zagotoviti določen delež sredstev za naložbo, da ni izpostavljena le banka – če je s tem težava, tudi banka ne more pristopiti k projektu. Nenazadnje pa morajo še finančni izkazi podjetja izkazovati solidno poslovanje. Tudi v naši banki se merila sicer že nekoliko sproščajo, saj moramo spodbuditi gospodarstvo v času pozitivnih kazalnikov. Izvozniki veliko vlagajo in prispevajo k boljšemu gospodarskemu vzdušju, trudijo se, da ne bi zamudili vlaka priložnosti, in mi se trudimo podpirati njihovo rast,« poudarja sogovornik. Po drugi strani pa, dodaja, v manjših podjetjih, ki so predvsem še družinska podjetja, ob zavrnitvi kreditov in utemeljitvi pogosto ugotovijo





”

Revolucij v bančništvu ni. Majhna podjetja pogosto iščejo čim boljše možnosti elektronskega in internetnega bančništva, večja pa iščejo zanesljive bančne partnerje, ki lahko financirajo njihovo rast in širitev.

vijo tudi potrebo po profesionalizaciji določenih funkcij, po reorganizaciji, včasih se pokaže tudi, da morajo finančno poslovanje načrtovati nekoliko drugače.

#### **VSESTRANSKA PODPORA**

Podjetja sicer pri poslovanju potrebujejo dobro podporo banke, zato se v svetu bančništva tudi na tem področju marsikaj spreminja. NLB je na tem področju postala proaktivna, poslovni svetovalci obiskujejo podjetja, si ogledajo proizvodnjo in prostore, da bi razumeli delovanje podjetja, prepoznali vzdušje v podjetju in se seznanili s poslovnim modelom, pravi Jamnik in razloži, zakaj so poslovni skrbniki NLB trenutno eni od najboljših na trgu: »Banka se želi prilagoditi podjetjem in poznati okolje, v katerem delujejo. Tudi sami jim svetujemo, kaj bi jim morda lahko koristilo pri poslovanju. Danes imamo namreč močno ekipo usposobljenih, certificiranih poslovnih skrbnikov, ki so šli skozi intenziven učni proces. Izboljšali smo ne le sposobnosti pristopa k podjetjem, pač pa tudi znanja na področju poslovnega komuniciranja in sklepanja poslov. Naši skrbniki so visoko usposobljeni za iskanje rešitev za podjetja.«

#### **RAZNOVRSTNE REŠITVE ZA PODJETJA**

V bančništvu je za podjetja na voljo veliko rešitev, ne le za kreditiranje, pač pa tudi za zavarovanje pred obrestnimi in valutnimi tveganji, napredne rešitve elektronskega bančništva in produkti za podporo v mednarodnem poslovanju. Pri tem so izredno pomembni poslovni skrbniki, ki morajo poznati vse, na voljo pa so tudi druga orodja: »Z izobraževanji smo izredno dvignili nivo komunikacije, naša temeljna zapoved je strokovnost.

Hkrati pa smo skrbnike intenzivno izobraževali tudi o vseh produktih za podjetja, ki jih ponujamo. Olajšali smo spoznavanje lastnosti produktov tako skrbnikom kot tudi podjetjem. S pomočjo belih knjig, ki so na spletu na voljo brezplačno, v podjetjih tudi sami prepoznajo prednosti in koristi določenih produktov v specifičnih okoliščinah.

Prirejamo tematske strokovne konference, kjer predavajo vrhunski strokovnjaki iz uglednih mednarodnih ustanov, najboljši menedžerji pa delijo svoje poglede in predvsem dragocene izkušnje. Stavimo torej na strokovnost tako na naši strani kot na strani podjetij, krepimo dvosmerno komunikacijo.«

#### **PRIHODNOST BANČNIŠTVA ZA PODJETJA IN PODJETNIKE**

Bančništvo se po svetu spreminja, vendar pa bančna industrija ni tako dinamična kot področje visokih tehnologij. Tudi NLB je inovativna pri rešitvah in pristopu, predvsem pa namerava še naprej podjetjem zagotavljati zelo široko paleto klasičnih in predvsem uporabnih bančnih produktov.

Bogato ponudbo dopolnjuje dobro razvit sektor privatnega bančništva, ki se še krepí, ter najbolj razširjena mreža poslovalnic. »Revolucij v bančništvu ni. Majhna podjetja pogosto iščejo čim boljše možnosti elektronskega in internetnega bančništva, večja pa iščejo zanesljive bančne partnerje, ki lahko financirajo njihovo rast in širitev. Naše glavno merilo za prihodnost ostaja predvsem vrhunska kakovost storitev za podjetja,« zaključuje Jamnik.

**Od kod vam motivacija?**

Pridružil sem se na povabilo člana uprave Blaža Brodnjaka, ki mene in vso ekipo še vedno, po vsem tem času, izjemno motivira. V banki smo od takrat naredili orjaški preskok.

Ogromno število sodelavcev, strokovnjakov vseh vrst, ima zdaj povsem novo motivacijo in pogled na poslovanje. Kažemo, da nismo bančni birokrati, pač pa poslovno usmerjeni posamezniki, ki skrbimo za uspešno poslovanje svojih partnerjev in tudi našega podjetja.

**Kaj je po vašem mnenju ključ do uspeha?**

Zelo uspešno smo spremenili vzdušje v banki, to je za nas ključ do uspeha.

Danes je iti na sestanek kot predstavnik NLB optimistično in dejansko z veseljem stojimo za tistim, kar govorimo in tudi vsakodnevno uresničujemo.

**Upravljanje sprememb je pri takih transformacijah ključno. Kaj to v praksi pomeni za vas in tudi za podjetja, ki poslujejo z NLB?**

Upravljanje sprememb je v vsaki organizaciji najtežja stvar. Vsaka sprememba se dogaja pri ljudeh. Sodelavci v banki so pravzaprav preživeli že veliko sprememb, a marsikdaj, zaradi tega ali onega razloga, v spremembe niso mogli verjeti. Sam delujem na način, da dajem zgled. V letu 2014 sem opravil 170 sestankov s strankami in na terenu preživel več kot 120 delovnih dni. Moji sodelavci so vključeni v najpomembnejše odločitve. Razpravljamo in soddoločamo o ključnih vprašanjih ter posameznih primerih, tako izmenjujemo znanje. Tudi oni potem s svojimi sodelavci na podoben način obravnavajo posamezne primere. Val sodelovanja prinaša spremembe in gradi zaupanje, motivacijo ter vpliva na to, kako nastopamo pri sodelovanju s podjetji. Vsi se zavedamo, da štejejo le poslovni rezultati.

”

Posel je kot tek na dolge proge, pravi Vincenc Jamnik, ki je na maratonu v Torinu leta 2008 dosegel odličen čas.

**VINCENC JAMNIK  
OSEBNO**

Vincenc Jamnik se je NLB pridružil januarja 2013. Odkar je prišel, se je v banki zgodil velik zasuk, kar je močno vplivalo na delo poslovnih svetovalcev.

Slog vodenja:  
demokratičen, odgovoren

Staž pri NLB: 2 leti

Prejšnja služba:  
UniCredit, Dunaj

Naslednji izziv:  
»Ta služba je odlična!«

Letnik: 1975

Priljubljen šport:  
gorski tek, kickboks, boks

V prostem času:  
strasten navijač Liverpoola

Otroci: 2



# Med Alkimistom in Džingiskanom

Katere principe upošteva pri poslu Darko Glušac, eden izmed poslovnih skrbnikov srednje velikih podjetij v Osrednjeslovenski regiji pri NLB?

**BESEDILO:** Simon Ručigaj



## **DARKO GLUŠAC,**

Položaj: poslovni skrbnik.

Staż pri NLB: več kot 10 let.

Portfelj: več kot 100 podjetij, občin in drugih organizacij.

V katerih enotah je posloval: Poljanska, Moste, Vič, Šiška, Trg republike 2.

Posebnost: komunikativnost, skrbnost, delavnost, odprtost za spremembe.

**DARKO JE NAZADNJE PREBRAL** dve izjemno raznoliki knjigi – roman o andaluzijskem pastirju Paula Coelho in siroti po imenu Bordžigin Temūdžin, ki je osvojila največ kopnega ozemlja v zgodovini. Le kaj lahko pričakujejo od njega podjetja in organizacije, za katere upravlja bančne posle, in katere principe upošteva pri poslu? Na eni strani je namreč knjiga, ki govori o modrosti in razumevanju, na drugi strani resnična zgodba o skorajda brezmejni odločnosti in strateškem delovanju.

Razumevanje iz Alkimista gre zagotovo z roko v roki s komunikacijo. »Izjemno rad sodelujem z ljudmi,« poudarja. »Vesel sem, če stranke v meni vidijo partnerja, če komuniciramo odprto, neposredno in usmerjeno h grajenju odnosa, ne le k iskanju kratkoročnih rešitev. Bančništvo je namreč danes drugačno kot pred leti, tudi pri nas se je veliko spremenilo, iščemo pristne stike,« pravi. Poudarja, da mora biti danes poslovni skrbnik v bančnem poslu predvsem poslovni prijatelj stranke, znati mora poslušati, poznati posel in cilje, kajti le tako lahko najdemo ustrezno rešitev, ki zadovolji dejanske potrebe komitentov. S tem odpiramo pot tudi drugim prodajno usmerjenim

in specialističnim delom banke. To verjetno ni enostavno, če vzdržuješ stike z več kot 100 podjetji, občinami in drugimi organizacijami.

Tako delo ni nikoli monotono, dinamike pa mu doslej v karieri tudi ni manjkalo. »V bančni poslovalnici si lahko napredoval, ko je šel kdo na porodniško ali odšel v drugo podjetje. Od blagajne sem hitro preskočil in spoznal praktično vse vidike poslovanja poslovalnice, pravzaprav več poslovalnic, in postal poslovni skrbnik,« razlaga.

Še posebno pestro je zdaj, ko k podjetjem pristopa individualno in s sodelavci stalno izmenjuje izkušnje in poglede: »To pomeni, da ne gre več le za tipične rešitve, pač pa tudi za sprotno analiziranje priložnosti – če lahko nek projekt dobro in argumentirano zagovarjaš, si do končne pozitivne odločitve prehodil že dobršen kos poti. Marsikdaj moramo posamezne rešitve prilagajati podjetjem, hkrati pa moramo poznati njihovo specifiko. Kdaj imajo, denimo, "mrtvo sezono", kateri produkti jim lahko olajšajo poslovanje, kako lahko zmanjšajo tveganja, podprejo razvoj in rast ...« Zveni kot

»superbančnik«, a takšni so standardi v sodobnem poslovnem bančništvu, poudarja.

V praksi to pomeni, da je dinamika pretoka informacij velika, in tudi Darko, kot vsi drugi v domala vseh panogah, je vključen v širok pretok informacij, na katerega se lahko odziva le z odlično komunikativnostjo. Rutina je znana: od 7.30 naprej elektronska pošta, ko zagotovo pride prav kakšna modrost iz življenja Džingiskana, vsaj kar se prebijanja skozi seznam sporočil in usklajevanja rokov tiče, nato izmenjava informacij s kolegi, priložnost za sproščeno izmenjavo mnenj, nato pa analize in učinkoviti telefonski pogovori, intenzivni sestanki, največkrat na sedežu družb, s katerimi sodelujemo, ter tudi po odhodu domov še kakšno prebrano elektronsko sporočilo, da je naslednji dan bolje pripravljen.

A ob preprostih modrostih Alkimista ter geografski širitvi Džingiskana Darko prizna, da je zadnje čase z navdušenjem prebral tudi kakšno pravljico, denimo Lonec na pike, svojim otrokom. Tistim, s katerimi poleti odpotujejo na Krk in se odklopijo od vsega komunikacijskega vrveža.

# Kaj najboljši prodajalci delajo drugače

Prodajalec direktorju: »Izgubil sem posel. Stranka je kupila pri konkurenci, ker so cenejši in imajo boljši izdelek.« Kaj mu boste odgovorili? Kako boste izboljšali svoj prodajni oddelek, da se to ne bo več dogajalo?

**BESEDILO:** Marko Vrtovec

**KUPCI IN NJIHOVI PRISTOPI** k nakupu se vsak dan spreminjajo. Vse bolje so poučeni, kar je tudi posledica vsebinskega marketinga, večja podjetja pa imajo zaposlene strokovnjake za nabavo, katerih glavna naloga je zbiranje cen dobaviteljem. Natančno vedo, kaj iščejo, in pri sestavljanju razpisov najemajo zunanje svetovalce. Skratka, za prodajalce rešitev prihajajo težki časi. Kako v takšnih razmerah učinkovito prodajati? Zadnjih 20 let je v prodaji prevladovala paradigma 'rešitev'. To pomeni, da mora prodajalec čim bolj natančno poznati kupčevo 'bolečino', vedeti, kdo vse in kako jo ob-

čuti, in mu ponuditi ne le izdelek ali storitev, temveč celovito rešitev za kupčev problem.

## **RAZISKOVALNI PREBOJ**

Zaradi sprememb navad kupcev in njihovih pristopov so se v Odboru direktorjev prodaje pri organizaciji Corporate Executive Board, ki združuje vodje večine globalnih blue-chip podjetij, odločili, da se učinkovitosti prodajalcev lotijo znanstveno. V širokopotezni več let trajajoči raziskavi, ki je zajela več kot 6000 prodajalcev iz največjih podjetij, so analizirali prek 35.000 prodajnih interakcij. Prišli so do osupljivih ugotovitev.

## **NAJBOLJ IN NAJMANJ USPEŠEN**

Sledil je hladen tuš. Izkazalo se je, da so podjetja dolga leta gradila prodajno kulturo, ki je dokazano neučinkovita. V vseh podjetjih, ne glede na panogo in ciljni trg, se pojavlja istih pet tipov prodajalcev. Najpogostejše so zaposlovali in trenirali tip prodajalca, ki se je izkazal za najmanj uspešnega. Vam 'relationship selling' zveni znano? Brž pozabite nanj!

Daleč najmanj uspešen tip prodajalca je graditelj odnosov. Njegov glavni problem je, da mu je skrb za ugodje stran-

ke pomembnejša od prodaje. In zato kupca ne potiska v smeri odločitve za nakup. Na drugi strani pa en tip bistveno prekaša preostale pri rezultatih in presega prodajne načrte tudi v obdobju recesije. Ta tip je izzivalec. Po rezultatih mu sledi volk samotar.

## **IZZIVALEC DELA DRUGAČE**

CEB-ove raziskovalce je naprej zanimalo, kaj izzivalec dela drugače. Statistično so najbolj izstopale naslednje aktivnosti: strankam ponuja edinstvene vpogled v njihov posel, je spreten v dvosmerni komunikaciji (zna tudi poslušati, reflektirati sogovornika, ne samo govoriti), pozna vrednote vsakega deležnika, zna identificirati ekonomska gonila stranskega posla, nima težav pogajati se o denarju oziroma vrednosti in zna tudi izvajati prodajni pritisk na stranko.

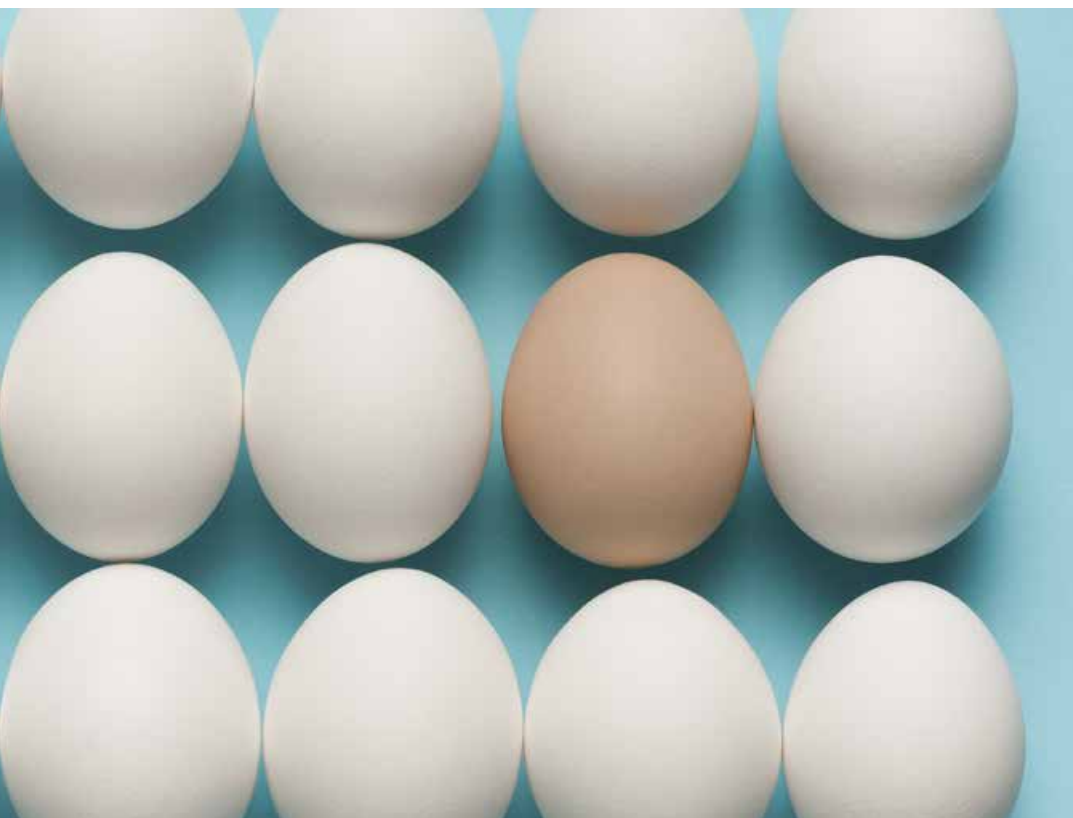
## **PRISTOP IZZIVALCA SE DA PRENESTI NA VSO ORGANIZACIJO**

Vsakega direktorja seveda najbolj zanima, kako v organizaciji opolnomočiti tudi preostale prodajalce, da bodo prodajali kot izzivalec. Seveda je to možno, gre pa za proces, ki ne vključuje samo coachinga vodij in prodajalcev, ampak tudi preobrazbo ključnih oddelkov v podjetju, v prvi vrsti marketinga.

## **O AVTORJU**

Marko Vrtovec je psiholog z mnogimi izkušnjami v prodaji. Uspešno je vodil trženje več medijskih hiš, z ekipo je prodal ogromno oglasnega prostora. Po metodologijah »Raport«, »Solution selling« in »Challenger sale« pomaga podjetjem pri prodaji na medorganizacijskem trgu. Ta članek je rezultat povezave njegovih spoznanj s terena z dognanji stroke.





”

Izzivalec kupcem ponuja edinstven vpogled v njihov posel.

## Pet tipov prodajalcev

1.

**MARLJIVI GARAČ**

DELEŽ MED PRODAJALCI: 21 %

Prvi pride na delovno mesto in gre zadnji domov. Nikoli mu ni težko opraviti še dodatnega dela. Brez pripomb sprejme nova orodja, marljivo vnaša vse podatke o strankah, skrbno sledi navodilom. Zlepa se ne vda, je notranje motivira, zanimajo ga nova znanja in strokovni razvoj. Prepričan je, da bo, če bo poklical dovolj strank in oddal dovolj ponudb, uspeh zagotovo prišel.

2.

**REŠEVALEC PROBLEMOV**

DELEŽ MED PRODAJALCI: 14 %

Z vsemi silami reši vsako težavo stranke, kakršnakoli že je. Če je treba, bo poiskal tudi darilo za kupčevo ženo. Usmerjen je v detajle, z vidika stranke je zelo zanesljiv, sam poskuša poskrbeti za vse ... Nadpovprečno je fokusiran na poprodajne aktivnosti, nerad predaja naloge oddelku podpore strankam.

4.

**VOLK SAMOTAR**

DELEŽ MED PRODAJALCI: 18 %

Sledi nagonu, ne posluša navodil in je neskončno prepričan v svoj prav. Stvari dela po svoje in je težko vodljiv. V CRM ne vnaša podatkov o strankah. Vsak vodja bi ga z veseljem odpustil, saj tudi slabo vpliva na vodljivost sodelavcev ... Ker pa ima dobre prodajne rezultate, jih s stisnjenimi zobmi tolerirajo.

3.

**GRADITELJ ODNOSOV**

DELEŽ MED PRODAJALCI: 21 %

Prek osebnih in strokovnih stikov si ustvari močne zaveznike pri kupcu. Strankam namenijo ogromno časa, ne glede na pričakovani rezultat. Dobro se razume z vsemi. Skrbi, da je kupec vedno v območju ugodja. Stranke jih imajo najraje. Podjetja so dolgo razvijala predvsem ta tip prodajalcev.

5.

**IZZIVALEC**

DELEŽ MED PRODAJALCI: 27 %

Vedno ima svoj, drugačen pogled na stvari in ljubi debatiranje. Je odkrit, sogovornika vedno poskuša prepričati o svojem pravu. Globoko razume kupčev posel in ta svoj uvid uporablja za poučevanje strank o tem, kako bi lahko bile še uspešnejše. Nima težav pri potiskanju kupca iz območja ugodja. Čeprav s kupci ne ravna v rokavicah, ga upoštevajo, saj so njegove informacije res koristne za posel.

# Izgubljeno s prevodom

Na kaj morate biti pozorni, da vam posel ne bo splaval po vodi zaradi medkulturnih razlik?

**BESEDILO:** Marko Vrtovec

UNIVERZALNE, GLOBALNE POSLOVNE ETIKE ni, obstaja pa najmanjši skupni imenovalec med različnimi kulturami in tega se moramo držati. Vsak, ki je veliko v stiku s tujci, bi se moral čim bolj seznaniti z osnovnimi vidiki različnih kultur in jih poskušati upoštevati – tako si lahko prihrani hladen tuš in tudi naredi dober vtis na sogovornika.

## ČAS TEČE RAZLIČNO HITRO

Vsak med nami, ki se v poslu srečuje s tujimi partnerji, bi lahko povedal kakšno anekdoto na račun medkulturnih nesporazumov. Med najbolj pogostimi temami so tiste o pojmovanju časa. Kako je nekdo drago plačal zamudo na sestanek v Nemčiji ali Švici ali kako je v Kairu tako dolgo čakal kupca na dogovorjenem sestanku, da je že obupal in bil na tem, da odide, ko se je kupec le pojavil in se vedel, kot da ni zamudil niti minute. Tudi v Rusiji, kjer veliko dajo na pristen osebni stik, se lahko že prvi jutranji sestanek močno zavleče. Večina teh nesporazumov se zgodi zaradi različnih pričakovanj, ki jih imata sogovornika, pri čemer se običajno oba premalo zavedata, da ta pričakovanja niso enaka. Zato se dobro pozanimajte, koliko časa potrebujete za posamezne faze dogovarjanja in izvedbe.

## POLOŽENO V ZIBELKO

Znanstveniki se strinjajo, da je človek v približno 60 odstotkih gensko pogojen, drugo pa so lastnosti, ki jih pridobimo z vzgojo in izkušnjami. Spoznavni aparat (možgani) je torej enak povsod po svetu, vse medkulturne razlike skupaj pa pomenijo le delček naučenih 40 odstotkov. Sem sodijo: jezik, vrednote, stališča, kultura in navade.

## JEZIK KOT ORODJE USPEHA

Največji del Zemljanov govori samo materni jezik, najpogostejši 'globalni' jeziki v skupni rabi pa so angleščina, španščina in kitajščina. Na sestanku v tuji državi je najbolje že na začetku pogovora sogovornikom omeniti, kako vam je žal, ker ne govorite njihovega jezika. Kdor se potrudi povedati vsaj kak stavek v jeziku gostiteljev, s tem zagotovo prebije led in izkaže spoštovanje do sogovornika.

## NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

V različnih kulturah ima enaka gesta lahko različen pomen, včasih prav nasproten. Paziti moramo, da pravilno razumemo telesno govorico sogovornika in da hkrati sami ne oddajamo znakov, ki bi lahko bili narobe razumljeni. Lep primer je kimanje.

Rahlo premikanje glave gor in dol pri nas pomeni strinjanje, marsikje v Aziji pa ravno nasprotno: zanikanje. Edina razlika med tema giboma je, da mi prikramo tako, da glavo najprej nagnemo navzdol, Iranec pa reče »ne« tako, da najprej glavo odsune nazaj. Velika napaka je lahko tudi uporaba leve roke za kakršnokoli družabno aktivnost, od rokovanja do dajanja in sprejemanja daril, v državah, kjer za umivanje po toaletnih potrebah uporabljajo vodo namesto papirja, torej po vsej Aziji.

## KULTURA IN NAVADE

Kultura naroda bistveno vpliva tudi na poslovno etiko, zato zavedanje o posebnostih kulture, s katero poslujemo, lahko pomembno vpliva na izid.

**HIERARHIJA** in položaj sogovornika v njegovi organizaciji sta pomembna. Najprej pozdravite po rangi najvišjega. Enako velja za izražanje mnenja. V mnogih kulturah je nespoštovanje tega pravila velika napaka.

**POSLOVNA VIZITKA** pri nas pomeni predvsem informacijo in nič ni narobe, če nanjo napišemo še zasebno telefonsko številko, jo prepognemo ...

Pri Arabcih ali recimo Japoncih je treba z vizitko ravnati zelo spoštljivo. Sprejeti jo moramo z desno, 'čisto' roko oziroma z obema in še s priklonom pri Japoncih ali Kitajcih.

**NASLAVLJANJE** sogovornika je najbolj varno z uporabo njegovega naziva in priimka. Za vse ostalo počakajte na povabilo sogovornika.

**HRANA** lahko gostitelju veliko pomeni. Če vam ponudijo specialiteto ali je jasno, da so se hrani odrekli, da so vam lahko ponudili jed ali napitek, ponujeno vsekakor zaužijte, ne glede na to, kako težko vam gre po grlu.

**SPOL** je v mnogih kulturah razumljen drugače in marsikje se norme, ki veljajo za moški ali ženski spol, močno razlikujejo. V muslimanskih državah je, denimo, dotikanje, objemanje, celo držanje za roke med moškima povsem sprejemljivo, kakršenkoli fizični stik z nasprotnim spolom pa velja za hud prestop.

**DARILA** so na splošno koristna za vzpostavljanje stika. Toda kdaj podariti: pred poslom ali ko je ta končan? Kar bo nekje zaznano kot podkupovanje, bo drugje nujna vljudnostna gesta. Vsekakor ne podarjajte ni-

česar, kar bi bilo v nasprotju z verskimi ali etičnimi pravili (alkohol, meso ...), problematična je lahko celo barva darila.

Kakšna vrednost je primerna ali kako sprejeti darilo? Pri Kitajcih je, denimo, vljudno trikrat zavrtni, preden sprejmemo darilo, v arabskem svetu se z najkakovostnejšimi darili obdarujejo le najboljši prijatelji.

Kdaj odpreti darilo? V mnogih azijskih deželah je izjemno neolikano darilo odvti v navzočnosti obdarovalca. Nasprotno pa Južnoameričani pričakujejo, da darilo odpremo takoj.

## PRIPRAVITE SE PRED POTJO

Cilj priprav na poslovni obisk naj bo – seveda poleg priprav na poslovni pogovor –, da se prilagodite kulturi države, kamor potujete. Preučite navade in zgodovino gostitelja. Kakšno je politično, versko, narodnostno prepričanje sogovornika ter predvsem, katere so primerne nevtralne teme za kramljanje in česa raje ne načenjajte.

Opazujte druge, kaj počnejo, sprašujte domačine. Ko boste v dvomih, se držite čim bolj nevtralnega in od kulture neodvisnega koda komuniciranja. Velja, da sta v svetu posla pogosto nezaželeni »veliki dve pogovorni temi« – politika in religija.

Pri tem so nam na voljo številne knjige, v slovenščini, denimo, Poslovne navade sveta avtorja Igorja Šimca, in spletni viri, v zadnjem času pa tudi vse več aplikacij za pametne telefone, kjer najdemo hitra navodila za malodane vse vrste okoliščin.

Japonska je eden od treh strateških trgov Republike Slovenije, ki jih je določila vlada aprila 2015 (poleg ZDA in Turčije). Poznavanje navad Japoncev bo za poslovneže izjemnega pomena, saj veljajo Japonci za dosledne tradicionaliste.

## MANJ TRDA PRAVILA

Danes vsi pričakujemo, da bo imel sogovornik z drugega konca sveta drugačno kulturo komuniciranja, zato smo pri napakah veliko bolj popustljivi kot včasih, ko je bilo potovati težko in so bila srečanja s tujci redka.



# Z novim BPO do Mercedes

Kako podjetje Avto G, ki prodaja tudi Daimlerju, zavaruje svoje posle hitro, učinkovito in poceni? Uporabi zanimiv novi produkt – Bančno plačilno obvezo.

**BESEDILO:** Simon Ručigaj

**KOPICI ZVENEČIH IMEN SLOVENSKEGA** podjetij se na zahtevnih trgih pridružujejo vedno nova podjetja, poleg izdelave zanimivih izdelkov in vedno več odjemalcev pa rada uporabljajo tudi nove bančne rešitve, vse z namenom optimizacije. Tako so pri Avto G prvi v Sloveniji uporabili nov bančni instrument, Bančno plačilno obvezo (BPO).

## POSLOVANJE Z NAJVEČIMI

Keramični elementi družbe Avto G so večinoma narejeni po meri za posameznega naročnika. Tehnično industrijsko keramiko različna podjetja vgrajujejo v stroje na produkcijskih linijah, saj zdrži izjemno visoke fizične obremenitve, je odporna na abrazijo, obrabo, korozijo, kisline in baze. Nastane tako, da mešanico oksidov aluminija in oksidov cirkonija ter dodatkov sintrajo pri temperaturah med 1600 in 1700 stopinjami Celzija. Nastane material, ki je tako trd, da je od njega trši edino diamant safir.

Njihove izdelke najdemo v različnih sidrih za pritrdjevanje izolacijskih elementov v industrijskih pečeh, kot oblogo v različnih mlinih, pa v orodjih za izdelavo gradbene opeke, v tiskarskih strojih, v železarnah, cementar-

nah, livarnah, zadnje čase pa tudi, na kar so še posebno ponosni, v livarnah motorjev vozil Daimler AG – torej »pri Mercedesu«. Tam se jim v naslednjih letih, če bodo še naprej dosegali zahtevane standarde kakovosti, obeta veliko posla.

Ibrahim Mujezinović, univ. dipl. inž. str., direktor podjetja, ponosno pove, da ima podjetje korenine v tovarni svečk in keramike iz Bosne, kjer še vedno poteka glavnina proizvodnje, iz Slovenije pa izvažajo izdelke v Evropsko unijo.

## PONUDBA ZA NAJBOLJ ZAHTEVNE

Podobno kot Avto G je tudi NLB prva in edina v Sloveniji z licenco SWIFT za izvajanje novega bančnega produkta. Gre za Bančno plačilno obvezo (BPO, po angleško Bank Payment Obligation), nov instrument plačila, zavarovanja in financiranja poslovanja.

Namenjena je predvsem podjetjem, ki se do zdaj niso odločala za zavarovanje plačil. Omogoča namreč enostavno omejevanje tveganj, predvsem pa cenejše financiranje dobavnih verig. Učinkovito nadomešča tako avanse kot prosta nakazila.



## BISTVENE PREDNOSTI BPO ZA PRODAJALCA

- 1 Z odprtim BPO pridobi nepreklicno zavezo banke za plačilo.
- 2 Ni mu treba odpirati bančne garancije za vračilo avansa.
- 3 Izogne se pripravi dokumentov.
- 4 Plačilo dobi takoj, ko prek svoje banke pošlje pravilne podatke, ali točno na dogovorjeni rok.
- 5 Pri svoji banki lahko pridobi cenovno sprejemljiv vir financiranja.

## BISTVENE PREDNOSTI BPO ZA KUPCA

- 1 Z izdajo BPO se lahko izogne tveganjem avansnega plačila.
- 2 Podatki, ki jih posreduje banka upravičenec, dokazujejo prodajalčevo izpolnitev pogodbene obveznosti.
- 3 Kupec lahko zagotovi sredstva šele ob plačilu, ni jih treba deponirati ob odprtju BPO.
- 4 Banka oblikor lahko ugodno financira nakup, saj je namen porabe sredstev vnaprej znan in je izplačilo zavarovano.



Industrijska keramika, ki jo izdeluje podjetje Avto G, se nahaja v strojih na produkcijskih linijah, saj zdrži izjemno visoke fizične obremenitve, je odporna na abrazijo, obrabo, korozijo, kisline in baze. Izdelki so narejeni po meri za vsakega kupca.

Zakaj se je NLB odločila za ponudbo storitve, pojasnjuje Petra Šoštarič, vodja Oddelka za akreditivno in inkasno poslovanje: »Naša naloga je, da podjetjem ponudimo učinkovite rešitve in po naši oceni je BPO odlična dopolnitev obstoječih storitev financiranja dobavnih verig in zavarovanja poslovanja. Tako se NLB uvršča med 58 svetovnih bank v 47 državah, ki so že prepoznale prednosti uporabe Bančne plačilne obveze pri celoviti podpori poslovanju strank.«

#### KAJ JE BPO

Bančna plačilna obveza je nepreklicna obveza ene banke drugi banki na osnovi kupoprodajne pogodbe, da bo izvršila plačilo v dogovorjenih rokih po uspešnem preverjanju ujemanja podatkov skladno z mednarodno veljavnimi pravili. Z elektronskim načinom je postopek odpiranja in unovčevanja instrumenta za podjetja hiter in enostaven, hkrati pa primerjava podatkov v elektronskem mediju vsem strankam v postopku zagotavlja objektivnost. Kupec in prodajalec se ob naročilu oziroma v pogodbi dogovorita za plačilo z BPO. Izdajo BPO pri svoji banki lahko sproži katerakoli stran, kupec ali prodajalec. Uporaba prinaša predvidljivost, saj so pravila vnaprej znana, prav tako omogoča objektivnost in

transparentnost, ker postopke izvaja aplikacija, ter urejenost po mednarodnih pravilih.

#### KOMU JE NAMENJEN BPO

BPO je namenjen podjetjem in podjetnikom, ki imajo veliko število kupcev ali dobaviteljev in so jim zato ostali načini zavarovanja prezahtudni ali predragi.

Podjetja, ki imajo veliko premoženja v terjatvah, z uporabo BPO lahko enostavno in cenovno ugodno terjatve spremenijo v likvidna sredstva. Tudi če poslujeate z elektronskimi dokumenti (e-račun, e-ladijski tovorni list), se ti odlično dopolnjujejo z BPO.

Če ste kupec in od vas zahtevajo avans, lahko namesto avansa ponudite BPO. Z njim ima prodajalec obvezo banke za plačilo, ni mu treba odpirati bančne garancije za vračilo avansa, hkrati pa ga lahko njegova banka na osnovi odprtega BPO ugodno financira.

#### PODROBNOSTI O BPO NAJDETE NA

[www.nlb.si/banca-na-placilna-obveza](http://www.nlb.si/banca-na-placilna-obveza)

#### ZAKAJ BPO?



**IBRAHIM  
MUJEZINOVIĆ,**  
direktor podjetja  
Avto G

»Bančna plačilna obveza je za nas cenejša od dokumentarnih akreditivov. Odlikuje jo predvsem to, da ni časovno omejena, kot je dokumentarni akreditiv, slednjega je namreč treba ciklično obnavljati, če v tem ciklu posla ne izpelješ do konca.

Z dobavitelji smo se odločili preizkusiti bančno plačilno obvezo za zavarovanja posla in ugotovili smo, da nam popolnoma ustreza. Odslej bomo ta instrument uporabili vsak mesec dva- ali trikrat. Prednost za nas je tudi, da lahko BPO urejamo po elektronski poti, ni več potrebe po pošiljanju papirnih dokumentov vsem vpletenim, od ladjarja do poslovnega partnerja. Vsak BPO je vezan na eno dobavo.

Mi ga uporabljamo za vse posle, vredne več kot 50.000 evrov, pri dobaviteljih, s katerimi imamo dobre poslovne odnose. Za nas je BPO odličen bančni produkt, ponosni smo, da smo ga prvi uporabili. Veseli me, da se je Nova Ljubljanska banka vrnila v igro in postala na trgu spet konkurenčna z dobrimi pogoji in nizkimi stroški storitev.«

# Pospešeno naprej

Vetrovnik, simulator prostega pada za športne navdušence, turiste in strokovnjake, je izjemno zanimiv projekt, ki se ga je v Logatcu lotilo podjetje Vizija Pro. Pri financiranju sodeluje tudi NLB.

**BESEDILO:** Simon Ručigaj **FOTO:** Vizija Pro



## Vizija Pro / Aerodium

**SPLET:** [www.vizija-pro.si](http://www.vizija-pro.si)

**DIREKTOR PODJETJA:** Borut Winterleitner

**KONTAKT:** [borut@vizija-pro.si](mailto:borut@vizija-pro.si),  
041 782 959

**KONTAKTNA OSEBA:** Dejan Pospis  
(prokurist podjetja), [dejan@vizija-pro.si](mailto:dejan@vizija-pro.si),  
041/717-460

**NASTANEK PROJEKTA:** 2012/2013,  
začetek obratovanja 2015

**LOKACIJA:** Industrijsko obrtna cona Logatec

**DEJAVNOST PODJETJA:** poslovno svetovanje

**ŠT. ZAPOSLENIH V LETU 2014:** 3

**PRIHODKI V LETU 2014:** 110.000 evrov

'ODBITE' PROJEKTE JE v Sloveniji včasih težko izpeljati in med take zagotovo sodi tudi vetrovnik. Tega bodo v Logatcu zagnali že letos, a ga je Dejan Pospis začel snovati že leta 2001. Takrat je sedanji prokurist in nekdanji padalec ter sodnik za discipline skupinskih likovnih skokov tak simulator prostega pada prvič videl v Švici. Po preizkusu je bil tako navdušen, da je takoj začel zbirati skupino somišljenikov in potencialnih vlagateljev.

»Minilo je kar nekaj časa, da je ideja dozorela in da smo začeli z naložbo, saj je bil projekt popolna novost tudi za nas. Zato smo se morali o tem najprej nekaj naučiti tudi sami,« pojasnjuje Borut Winterleitner, direktor Vizije Pro. Prihodnje leto načrtujejo tudi gradnjo hotela ob vetrovniku, v treh letih pa še gradnjo dveh vetrovnikov na območju nekdanje Jugoslavije.

Vetrovnik je navpična letalna komora, skozi katero s pomočjo močnih motorjev in propelerjev z veliko hitrostjo teče curek zraka, ki omogoča, da na njem de-

jansko letimo. »Bodyflying« oziroma letenje v simulatorju prostega pada se je v zadnjih dveh desetletjih razvilo v zahodnih državah. V vetrovniku lahko 'leti' vsakdo, omejitev praktično ni, omogoča pa sproščanje turistov, treninge padalskih disciplin, hitrejšo osvajanje znanja o gibanju telesa v zraku in prostem padu ter izvajanje aerodinamičnih raziskav.

Vrednost celotne naložbe znaša dva milijona evrov. »Del naložbe financiramo z investicijskim kreditom NLB d.d. v višini 450.000 evrov, namenjen pa je dokončanju gradnje objekta in nakupu tehnologije,« pravi Winterleitner. Pogovore o financiranju so z NLB začeli že pred začetkom naložbe. »Odnos banke je bil zelo korekten, k odobritvi kredita pa je prispevala tudi celovita in strokovna projektna dokumentacija, s katero smo projekt banki lahko predstavili zelo jasno in razumljivo. Na podlagi tega se je NLB odločila, da naš projekt tudi podpre,« še zaključuje Borut Winterleitner.

# Le na prvi pogled »enako«



**HELENA BELINGAR,**  
direktorica Sektorja  
za trgovinsko  
bančništvo NLB

Sistem javnega naročanja s finančnimi zavarovanji želi zmanjšati tveganja tako razpisnikov kot ponudnikov. Če ste razpisnik oziroma upravičenec do garancije in se odločate med zahtevo po zavarovanju z bančno garancijo ali cenejšim in hitrejšim kavcijskim zavarovanjem, morate poznati nekatere pomembne vsebinske razlike med obema instrumentoma.

**BESEDILA KAVCIJSKIH ZAVAROVANJ** SO na videz podobna bančnim garancijam, a obstaja, predvsem za garancijskega upravičenca, pomembne razlike. Temeljni lastnosti – neodvisnost od osnovnega posla in »Najprej plačaj, potem ugovarjaj!« – veljata le za bančno garancijo.

## **HITRO IN POCENI – JE TO DOVOLJ?**

Nižja cena in/ali hitrejša odobritev in izdaja naj ne bodo edini kriteriji pri izbiri finančnega zavarovanja obveznosti naročnika zavarovanja.

Ko se pri poslu kaj zalomi, je namreč pomemben končni rezultat – enostavno unovčenje in izplačilo upravičencu brez ugovora naročnika garancije in presojanja po osnovnem poslu.

## **NUJNO JE DOSLEDNO BRANJE**

Na prvi pogled gre za zelo podobna produkta – a naj vas ne zavede enostavnejši in morda cenejši postopek pridobitve kavcijskega zavarovanja v primerjavi s klasično bančno garancijo.

Bodite pozorni na besedilo svoje garancije in preverite, ali je v njej opredeljeno, da se garancija presoja po Enotnih pravilih za garancije na poziv, EPGP 758, Mednarodne trgovinske zbornice, ki uravnoteženo ščitijo pravice strank v primeru unovčitve garancije ter opredeljujejo dolžnosti in pravice posameznih udeležencev v garancijskem poslu.

Vsi udeleženci v poslu prevzemajo pravice in obveznosti, ki izhajajo iz pravil.

## **NEODVISNOST IN JASEN POSTOPEK**

Bančna garancija je ločena od osnovnega posla in zagotavlja upravičencu plačilo po garanciji na osnovi predložitve zahteve za plačilo, ki ustreza pogojem, navedenim v garanciji. Banka se ne spušča v dokazovanje kršitev in plača unovčeni znesek brez ugovorov, ki bi se nanašali na osnovni posel.

## **ODVISNOST IN DOKAZOVANJE KRŠITEV**

Kavcijsko zavarovanje je v smislu odvisnosti bolj podobno poroštvu. V primeru unovčenja se najprej ugotavlja kršitev pogodb, primer običajno preuči posebna komisija, zunanji izvedenec, kar lahko zavleče postopek izplačila. Pri kavcijskem zavarovanju, za katerega veljajo tudi splošni zavarovalniški pogoji, je škodo treba dokazati.

|                                      | <b>BANČNA GARANCIJA</b>                                   | <b>KAVCIJSKO ZAVAROVANJE</b>                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Garant/izdajatelj                    | banka                                                     | zavarovalnica                                                                 |
| Povezanost z osnovnim poslom         | neodvisna od osnovnega posla, garant se ne vpleta v posel | odvisna od osnovnega posla, zavarovalnica lahko preverja upravičenost zahteve |
| Izplačilo                            | ni pogojeno z dokazovanjem kršitve                        | je pogojeno z dokazovanjem kršitve                                            |
| Rok za pregled/popravek zahtevka     | po EPGP 5 delovnih dni                                    | ni določen                                                                    |
| Rok za plačilo po unovčeni garanciji | točno določen                                             | ni določen                                                                    |

# Spoznajte sami sebe

Optimizem se na področju naložb povečuje in vlagatelji se sprašujejo, kako in kam vlagati presežna sredstva ter na kaj biti pri tem pozoren?

**BESEDILO:** Simon Ručigaj **FOTO:** Mediaspeed

Odlično mešanico strokovnosti in osebnih izkušenj je ponudilo kar 16 predavateljev na prvi NLB-jevi konferenci o vlaganju. Med njimi so bili številni priznani strokovnjaki s področja financ, bančništva in gospodarstva, zbranim udeležencem – skoraj 300 jih je bilo – so spregovorili o okoliščinah in izzivih vlaganja. Predavatelji in gostje so bili enotni, da je najpomembnejša naložba tista, ki jo usmerimo v kakovost svojega življenja.

## PRILOŽNOSTI V SLOVENIJI

Zdravko Počivalšek, minister za gospodarski razvoj in tehnologijo, je povedal, da bo del naložbenih priložnosti realiziran že v letošnjem letu, saj bo vlada odpravila administrativne ovire, izboljšala zakonodajo, spodbujala neposredna vlaganja in podpirala prestrukturiranje podjetij, da izboljša 'polje donosnosti'.

Zelo verjetno se bodo izboljšale razmere na trgu nepremičnin, predvsem stanovanjskih, ter bo rast cen nepremičnin v začetni fazi bistveno večja, kot smo je bili vajeni v zadnjih letih – na to bo pozitivno vplivalo tudi dejstvo, da so obrestne mere na depozite trenutno precej

nizke, saj se je Slovenija pobrala iz krize, je v nadaljevanju poudaril Matej Rigelnik iz Sektorja privatnega bančništva NLB. Tine Pust iz NLB Vite pa je dal kar konkreten nasvet: »Trenutno se je v območju evra smiselno izogibati dolgim ročnostim in tudi najboljšim bonitetam in taktično zadrževati povečan delež denarja, naložbe razpršiti in vlagati postopno.«

## TRENDI V GLOBALNEM BANČNIŠTVU

»Banke polovico prihodkov pri poslovanju s fizičnimi osebami ustvarijo le z desetimi do dvajsetimi odstotki svojih strank. Gre za poseben segment privatnega bančništva, ki zahteva posebno obravnavo in pričakuje popolno bančno storitev. Zanje je bolj kot sama cena storitve pomembna raven storitve,« je povedal Branko Žibret iz svetovalne družbe A. T. Kearney.

Temu je pritrdil Marko Voljč, ugleden slovenski bančnik z mednarodnimi izkušnjami, ki je povedal, da se morajo banke hitro spreminjati ter da se učijo tudi od nebančnih organizacij, da tako pridobijo zaupanje, ki so ga v krizi morda izgubile.



Dr. Aleksander Zadel, priznani psiholog, je poudaril, da mora vlagatelj v prvi vrsti poznati samega sebe.



Dr. Mojmir Mrak z EF Univerze v Ljubljani je pojasnil okoliščine, na katere vlagatelji ne morejo vplivati.



Janko Medja, predsednik uprave NLB, je čas med odmori izkoristil za pogovor s strankami in sodelavci.



Mag. Tanja Skaza in Janez Škrabec sta udeležencem spregovorila o svojih izkušnjah pri vlaganju.

## POSLOVNEŽI VLAGAJO PREMIŠLJENO

Janez Vidmar iz EVJ Elektroproma, ki se je udeležil konference, nam je povedal, da se v podjetju vlaganja lotijo racionalno: »Za naložbe naredimo izračun, kakšen je donos, in preverimo, ali smo to sposobni izpeljati, potem zadevo realiziramo. Seveda se pri tem pogovarjamo tudi z bankami o sofinanciranju.«

Nikola Krečar iz RWE je takole opisal, kako se loteva vlaganj: »O naložbah se odločam preudarno, glede na razpoložljiva sredstva in okolje. Če priložnosti ne razumem dobro, se vlaganja ne lotim. Moje odločitve temeljijo na občutku za verjetnost donosa. Seveda pri tem potrebujem popolno informacijo. Ker danes primanjkuje časa za takšen analitičen pristop, sem veliko koristnih informacij pridobil tudi na današnjem forumu. V odnosu NLB v zadnjem času opažam kar nekaj sprememb, od katerih bi posebej izpostavil proaktiven zasuk k stranki.«



## POMEMBEN DEJAVNIK JE PSIHOLOGIJA

A pri vsem je ključna tudi psihologija zaupanja, vlaganja in odnosa do denarja, kar je za udeležence na zanimiv način povzel priznani docent evolutivske psihologije in psihološke diagnostike dr. Aleksander Zadel: »Na naložbe mnogokrat, bolj kot želimo priznati, vplivajo različni psihološki in sociološki dejavniki, zato je še kako pomembno, da se napakam pri vlaganju v prvi vrsti lahko izognemo tudi z dobrim poznavanjem samega sebe.«

To je lepo že pred njim analiziral Kruno Abramovič iz NLB Skladov, ki je na slikovit način prikazal psihološke in sociološke dejavnike, ki vplivajo na naše odločitve o naložbah. »Ljudje se pogosto odločamo neracionalno. Smo zmožljivi, čustveni, podvrženi črednemu nagonu, vodi pa nas želja po zmagi. Na naložbe ne gledamo celostno, temveč iščemo univerzalno rešitev, čeprav so rešitve vedno individualne. Pri tem nas velikokrat ovira pretirana samozavest, zato pri vlaganju pogosto tudi izgubljam,« je opisal, kako nas čustva vodijo

pri vlaganju. A ni pri vseh tako, nena zadnje tudi zato profesionalni vlagatelji dosegajo do 3-odstotne točke letno višjo donosnost od neprofesionalnih, je poudaril.

## KAKO VLAGAJO USPEŠNI?

Na vročem omizju Kam in kako investirati čas, energijo in denar so spregovorili ugledni poslovneži Janez Škrabec iz Rika, Tanja Skaza iz Plastike Skaza in Tomaž Schara iz BE Solutions. Povedali so, da so se tudi sami že velikokrat zmotili pri naložbah. Še posebej je to poudaril Janez Škrabec, ugledni podjetnik, mecen in vlagatelj, ki velja za uspešnega poslovnega. Med odmori nam je zaupal, da sicer NLB kot banka ustreza njegovim pričakovanjem: »Spremlja me, prepozna moje priložnosti, omejuje tveganja. Na njih gledam kot na poslovne subjekte, na servis – tudi oni morajo delati v svojem interesu. Na meni je, da jih prepričam, da so moji projekti zanimivi in da so tudi v njihovem interesu. Če ne bi imeli tako velike banke, Riko ne bi mogel v tujini sodelovati na vrsti razpisov, kje so potrebne različne bančne garancije.«



**PRIM. RISTO ANGELSKI, DR. MED.,**  
specialist interne medicine, kardiologije in  
vaskularne medicine ter vodja Medicinskega  
centra Cardial, Sava Medical Ljubljana, ki  
ima zlato mednarodno akreditacijo ACI.

# Rekreacija ne sme biti stres

Ni ga direktorja ali pa odraslega človeka nasploh, ki o stresu verjetno ne bi prebral že vsega. Kako škodljiv je, zahrbtnen in kako dolgoročno deluje, v službi in zadnje čase tudi doma, celo med rekreacijo. In kako pomembna sta počitek in zmernost.

V DESETLETJIH SE JE PRI MENI na diagnostiki zvrstilo nekaj tisoč menedžerjev. Lahko rečem, da vsi po vrsti v vodenje podjetij vlagajo ogromno energije. Opažam, da so zadnja leta obremenjeni še bolj kot prej. Vzorci so tipični – delovne obremenitve in zahteve so intenzivnejše, razraščajo se prek delovnika tudi v zasebni čas, kar naenkrat je vse manj časa za družino, kak projekt se naseli v deževne dneve in termine ob vikendih, vsaj začasno, pa potem to velja kar srednjeročno ali skorajda dolgoročno. Mimogrede se zabriše meja v urniku.

Potem se znajdejo pri meni, v najboljši formi oziroma v obdobju, ko od sebe dajejo največ – na trgu se bojujejo za nove posle, ohranjajo stare, krepijo poslovne odnose. Družabno življenje je pri marsikom kmalu sestavljeno le še iz prireditev poslovnih partnerjev, vse manj je sproščenega zasebnega obiskovanja kulturnih prireditev. Rekreacija je pri marsikom aktivnost, ki jo temeljito merijo v kilometrih, kalorijah, urah, dosežkih – skratka, energičen nastop iz poslovnega življenja preselijo v zasebne in rekreativne termine, ne da bi to sploh vedeli. Tako namreč delujejo – iščejo najboljši rezultat tako v poslu kot zasebno.

A ko pri kom odkrijemo spremembe, ki potrebujejo dodatne preglede, ali pa, nemalokrat, že kar takojšnje ukrepe, morajo prav tako intenzivno zagotoviti čas za počitek in okrevanje.

Takrat je pogosto prenaprežanja telesa in duha, vsaj za nekaj časa, konec.

Marsikdo je zares iskreno presenečen, ko odkrijemo težavo, ki je posledica škodljivega delovanja stresa na telo. Najpogostejše gre za manifestacije na srčno-žilnem siste-

mu, za aterosklerozo, počasno in neboleče kronično nalaganje oblog v ožilju, ki zožujejo arterijo. V najslabšem primeru ovojnica lehe (obloge) počni, pojavi se krvavitev, nastane strdek, ki arterijo zapre in prepreči dotok krvi v del srca, ledvic, možganov – pride do infarkta. Te bolezni so sicer lahko normalne spremljevalke življenja, a stres jih bistveno pospeši.

Izpostavljeni so jim vsi člani družbe, ne le menedžerji. Ne manjka stresnih dejavnikov, kot so socialne negotovosti (izguba službe, upad uspešnosti podjetja), pomanjkanje sprostitev, še posebno pa se povečuje tudi delež tistih, ki spijo premalo in preslabo, nemirno, hkrati pa delajo preveč – tako časovno kot po količini opravljenega dela.

Pri ukrepih je ključna želja človeka po spremembi. A tudi ta je včasih preveč intenzivna – ena od pasti je, da posameznik premočno pograbi idejo športnega življenja in si tako povzroča še dodaten stres.

Pa ne le med samo športno aktivnostjo – telo namreč ob povečani telesni aktivnosti potrebuje še več počitka in če ta ni zagotovljen, je delo še bolj naporno in oseba se lahko znajde v začaranem krogu navidezno uravnoveženega življenja. Temu sledijo še občasne kampanjske rešitve, na primer glede rekreacije ali čezmerne teže, ki rade povzročajo razočaranje in samokritiko – pa je spet »stresno«. Spremembe morajo biti zato predvsem zabavne, optimistične in konstruktivne.

Druga past je nekritičnost in podcenjevanje težav, ko ne opazimo, kako vsestransko učinkujejo na nas. Ali pa oklepanje tehničnih rešitev – opornica ali premostitvena operacija arterij srca (angl. bypass) reši le težavo na enem mestu, na drugih pa bo ta še vedno lahko prisotna.

Prav je torej, da si vzamete čas za pogovor s sabo.

”

Tudi želja človeka po spremembi je včasih premočna, nekateri se s športom ukvarjajo preveč intenzivno.

# Obvladovanje tveganj pri valutnih nihanjih

Če se pri sklepanju blagovnih poslov s tujino in z odloženim rokom plačila spremeni valutni tečaj, lahko to neugodno vpliva na predvideni denarni tok. Kako se zaščititi pred tem?



## KATERI INSTRUMENT ZAVAROVANJA JE PRI MEDVALUTNEM POSLOVANJU NAJPOGOSTEJŠI?

Podjetja se najpogosteje odločijo za valutni terminski posel (FX Forward), saj je najpreprostejši instrument za zaščito pred valutnimi tveganjem, v kombinaciji z njim pa še za valutno zamenjavo (FX Swap).

## KAJ OMOGOČA VALUTNI TERMINSKI POSEL?

Omoogoča fiksiranje tečaja v obdobju do 18 mesecev, pri glavnih valutnih parih tudi dlje. Podjetje tako točno ve, po kakšnem tečaju bo kupilo ali prodalo tujo valuto na določen dan v prihodnosti. Tako zmanjša tveganje neugodnih vplivov nihanja valute, a se odreče morebitnim pozitivnim učinkom.

## KAKO DELUJE VALUTNA ZAMENJAVA (FX SWAP)?

Valutna zamenjava pomeni takojšnji nakup oziroma prodajo določenega zneska določene valute in hkratno terminsko prodajo oziroma nakup istega zneska iste valute. Instrument navadno uporabijo podjetja za uravnavanje likvidnosti v tuji valuti.

## KAKO PODJETJE SKLENE VALUTNI TERMINSKI POSEL?

Podjetje z banko podpiše krovno pogodbo za sklepanje izvedenih finančnih instrumentov ter pridobi kodo LEI, ki je nadnacionalna identifikacijska oznaka pravne osebe v tovrstnih poslih. Ob sklepanju posameznega posla se podjetje z banko dogovori o individualnem znesku in ročnosti, na osnovi tega pa mu banka kotira ustrezen tečaj. Posli se večinoma sklepajo in potrjujejo po telefonu, običajno na osnovi odobrenega limita ali vplačanega začetnega zavarovalnega kritja. Po sklenitvi posla sledi izmenjava in podpisovanje potrdila o sklenjenem poslu oziroma »zaključnice«.

## KAJ PA VALUTNA OPCIJA (FX OPTION)?

Podjetju daje pravico do prodaje ali nakupa dogovorjenega zneska tuje valute na dogovorjeni datum v prihodnosti po vnaprej dogovorjenem tečaju. Tako lahko podjetje izkoristi pozitivna valutna nihanja ter se izogne morebitnim posledicam negativnih nihanj. Podjetje banki ob sklenitvi posla plača premijo – to je cena opcije.

## KOLIKO STANE VALUTNI TERMINSKI POSEL?

Ob sami sklenitvi valutnega terminskega posla ni dodatnih stroškov, ki bi bremenili denarni tok podjetja. Neposreden strošek je le pridobitev kode LEI.

## PRI KAKO VELIKIH POSLIH SE SPLAČA UPORABITI VALUTNI TERMINSKI POSEL?

Uporaba se splača v vsakem primeru, ko želi podjetje obvladovati valutna tveganja. Omejitev ni.

## DODATNE INFORMACIJE

Vse podrobnosti in kontaktne informacije najdete na: [www.nlb.si/valutni-izvedeni-financni-instrumenti](http://www.nlb.si/valutni-izvedeni-financni-instrumenti).

# NLB Poslovni paket



## Z vami v poslu 24/7

V **NLB Poslovnem paketu** je vse, kar potrebujete za **vsakodnevno poslovanje**. Izbirate lahko med različnimi storitvami, s katerimi boste hitro, varno in preprosto upravljali svoje bančno-finančno poslovanje. Sestavite si paket po svoji meri in si zagotovite posebne ugodnosti. Za nasvet smo vam vedno pri roki tudi prek NLB Kontaktnega centra.

