

POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2015 / LETNIK: 02 / ŠTEVILKA: 04

www.nlb.si

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair and a slight smile, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is seated at a table with a red cloth. The background is dark with colorful bokeh lights in red, blue, and yellow.

Joc Pečičnik

Slovenski milijonar po odhodu v pokoj: o potencialu Slovenije, uspešnem poslovanju z banko in odpovedovanju na podjetniški poti.

VEČ NA STRANI 10

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.



Vedno je treba vedeti, kje si in kam greš

Kako lahko naše podjetje raste po obsegu poslovanja konstantno že več kot dvajset let, me sprašujejo. Kako to, da nam kriza ni prišla resneje do živga, ko pa je imelo toliko podjetij težave in mnoga sploh niso preživela.

Zelo na kratko bi lahko odgovoril, da je bilo za nas najpomembneje, da smo ves čas ohranjali svoje poslovne partnerje oziroma stranke in njihova naročila. Še več, povečevali so jih. A to je seveda enoplasten odgovor. V praksi je dejavnikov več. Vedno smo imeli in imamo ustrezno opremo za naše delo. Sestavili smo pravo ekipo zaposlenih in to ves čas dopolnjujemo z dobrimi kadri. Tudi letos smo tako zaposlili 30 novih sodelavcev, danes imamo 250 redno zaposlenih.

Ampak povpraševanje na trgu, od katerega smo vsi odvisni, seveda ni konstanta. Odvisno je od tega, kaj ponudiš in kakšno kakovost zagotavljaš. Tu je SIBO G močan. 90 odstotkov produkcije izvozimo, okrog 80 odstotkov skupne proizvodnje gre na trge EU. Prostora za napake tu pri kakovosti ni in to se je najbolje pokazalo okrog leta 2008 in časa krize, ki je tedaj prizadela ne le Slovenijo, ampak globalne trge. Mi smo tudi tedaj rasli, odprli smo celo nov obrat in začeli tam proizvajati nove programe tudi na področju farmacije in medicine. Ti so nam uspeli in z njimi se širimo tudi danes. Delamo dobro, tam, kjer smo imeli leta 2008 recimo eno stranko, jih je danes več kot deset. Že prihodnje leto bomo tu še večji, saj se nam še bolj odpira nemški trg.

Življenjski cikel izdelka v našem poslu je dolg, kar prinaša neko stalnost. A zelo dolgo traja tudi uvajanje novega izdelka. Razvoj, validacija, implementacija, pridobitev vseh certifikatov ... Vse to nam vzame veliko časa in zato moramo zelo dobro tudi planirati. Vedno moramo vedeti, v kateri stopnji



BOŠTJAN ŠIFRAR,
direktor SIBO G

investicijskega cikla smo. Tudi naše zaloge so optimalne, hkrati pa smo odzivni, produkte lahko vedno dobavljamo pravočasno.

Od konkurence smo v marsičem ne le večji, ampak tudi močnejši. Naša EBITDA je višja kot pri podobnih podjetjih, tudi tistih z nemško govorečega področja, kar nam daje prednost v delu. A brez težav ne gre. Kljub dokazani kakovosti še danes kje čutimo, da se kak potencialni partner ne odloči za nas, ampak izbere na primer švicarsko podjetje, čeprav to ne zmore vsega, kar lahko ponudimo mi. Če nam je to prav ali ne, nas Slovence še vedno kdaj gledajo drugače. A tudi to je izziv in nas usmerja v to, da delamo še bolje. Zavedati se moramo, da smo na tej poti skupaj. Tudi banka prispeva svoj kamenček v mozaik, ko je to potrebno, in srce proizvodnje ostaja doma.

Ne želim si selitve drugam, nisem človek, ki bi se vozil po Sloveniji z avtom, na katerem so tuje tablice. Želim si, da bi tako tudi ostalo. Naj bo naša država dober dom za dobra podjetja.

GOSTUJOČI UVODNIČAR

Boštjan Šifrar je direktor v SIBO G od 1993. Iz družinskega podjetja je pod njegovim vodstvom zrastle družba, ki s prodajo na več kot 50 svetovnih trgih z izdelavo zapiralne embalaže ter izdelkov za medicinsko in farmacevtsko industrijo ustvari letno 30 milijonov prometa.

Iz vsebine

- | | | |
|--|---|---|
| <p>3 VEDNO JE TREBA VEDETI, KJE SI IN KAM GREŠ
Boštjan Šifrar, direktor podjetja SIBO G, o tem, zakaj bo ostal v Sloveniji.</p> | <p>16 KAKO BOSTE FINANCIRALI SVOJ PODJETNIŠKI DANES IN JUTRI?
Rast mora biti vzdržna in dolgoročna. Načrtujte svoje poslovanje.</p> | <p>38 DELOVNI TUDI NA POČITNICAH
Dopoldne na snegu, popoldne v mobilni pisarni: tudi vi delate na dopustu?</p> |
| <p>5 POSLOVNI INDEKS
Od 1,9% do 17 milijard evrov: gospodarstvo in finance v številkah.</p> | <p>24 VARNO ZA VOLANOM PODJETJA
Podjetje mora skrbno načrtovati denarni tok, če želi poslovati učinkovito.</p> | <p>40 Z VELIKO SMOLE DO USPEHA
Kočevski Melamin, eden naših uspešnih izvoznikov, je odslej še prijaznejši okolju.</p> |
| <p>6 POSLOVNE NOVICE
Dogodki v NLB, po Sloveniji in svetu: nagrada doma, obletnica v Skopju.</p> | <p>28 IZBERITE PRAVEGA
Ponudba kreditov in finančnih instrumentov NLB je široka.</p> | <p>42 IGRA ULTIMATA
Trdi pogajalci v pogajanjih ne bodo najuspešnejši, je prepričan dr. Aljaž Ule.</p> |
| <p>8 KAKO SE DOLOČA BONITETA PODJETJA
Od AAA do E: kaj se skriva v abecedi in kako določamo boniteto podjetja?</p> | <p>32 POSLOVNI PROSTORI IN IDEJE PRIHODNOSTI
Dobrodošli v NLB Centru inovativnega podjetništva. Predstavlja nam ga vodja Gregor Sakovič.</p> | <p>43 ZA MEDNARODNE SKUPINE
Poenotite svoje upravljanje denarnih sredstev, zagotovite si nadzor nad sredstvi in tveganji ter optimizirajte likvidnost in stroške financiranja.</p> |
| <p>10 JOC PEČEČNIK, UPOKOJENEC
Mož, ki zase pravi, da je »v pokoju«, govori v novi vlogi o svojem vzponu na vrh.</p> | <p>36 COACHING V PODJETJIH
Kako v podjetju učinkovito nadgraditi dobre prakse ali doseči spremembe v načinu vodenja in vedenja.</p> | |



Poslovno
leto 2015, številka 4

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: Jak Vrečar

Uredniški odbor:
Manja Gradišek,
Darja Bertalančič,
Elizabeta Hren Bojc,
Darko Jurič,
Alenka Rozman,
Primož Inkret,
Igor Savič,
Nenad Senić

Vsebinska in oblikovna zasnova, izvršno uredništvo in produkcija: PM, poslovni mediji d.o.o.
Tisk: Collegium Graphicum
Naklada: 5.000 izvodov
Datum natisa: november 2015

PRAVNO OBVESTILO: Če ne želite več prejemati revije Poslovno, vas skladno z zakonom o varovanju osebnih podatkov obveščamo, da lahko v NLB Poslovalnicah kadar koli podpišete izjavo, da ne želite biti vključeni v vakcije 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. Pridržujemo si pravico do sprememb. Za napake v tisku in morebitne skrite napake v zvezi s tiskom ne prevzemamo odgovornosti. Vsi uporabniki objavljeno vsebino uporabljajo na lastno odgovornost.

10

krat višji je povprečni urni strošek dela med državo z vrha in tisto z dna lestvice EU.

40,3€ 3,8€

na Danskem

v Bolgariji

V strošek štejejo plačo in druge stroške, npr. prispevke delodajalca.

17,78

milijarde evrov je bila vrednost slovenskega izvoza v prvih devetih mesecih 2015.

To pomeni

4,8 %

rast v primerjavi z enakim obdobjem lani.

344

evrov je bil sredi novembra 2015 vreden 1 bitcoin. Na vrhuncu trgovanja pred dvema letoma je dosegla enota te kriptovalute ceno tudi več kot **825 evrov**.

NIČ

»Na neki točki bo vrednost bitcoina nič,« napoveduje Eugene Fama, Nobelov nagrajenec za ekonomijo 2013.

203.443

poslovnih subjektov je bilo v Sloveniji registriranih konec tretjega četrletja 2015. **83.864** je bilo samostojnih podjetnikov, **72.343** gospodarskih družb.

1,9 % → 2015

2,0 % → 2016

2,1 % → 2017

Evropska komisija napoveduje v EU "zmerno" gospodarsko rast. Nanjo naj bi vplivali nizke cene nartnih derivatov, ne predrag evro in stimulacije Evropske centralne banke s programi obveznic. Banka Slovenije ocenjuje rast v Sloveniji v 2016 in 2017 na 2%.

805.645

delovno aktivnih prebivalcev je imela Slovenija sredi 2015. Brezposelnost je bila v primerjavi z letom prej nižja za 6 %.

Viri: Zavod RS za zaposlovanje, Statistični urad RS, Ajpes, Evropska komisija, Eurostat, cointelegraph.com, investing.com

NLB SKUPINA

30 let tudi v Makedoniji

V SKOPJU SMO JESEN slovesno proslavili 30. obletnico ustanovitve in nepretrganega delovanja NLB Tutunske banke. Gre za največjo članico NLB Skupine zunaj Slovenije, hkrati pa najuspešnejšo slovensko naložbo v Republiki Makedoniji.

NLB Tutunska banka AD Skopje je bila ustanovljena leta 1985 kot interna banka tobačne industrije, od leta 1993 pa deluje kot komercialna banka univerzalnega tipa. Od leta 1996 je banka svojo strategijo tipične korporativne banke preusmerila k sektorju prebivalstva ter mikro in malih podjetij, leta 2000 pa sklenila strateško partnerstvo z NLB in postala članica NLB Skupine. Danes ima mrežo 50 sodobnih poslovalnic po celi državi (leta 2000 jih je imela 10) in zaposluje 800 ljudi (v letu 2000 jih je bilo 106). Razvila je elektronske storitve e-bančništva in m-bančništva, kartično poslovanje in široko mrežo bankomatov in terminalov POS. Že več let zapored, tudi lani, je prejela naslov Banka leta v Makedoniji, ki ga podeljuje finančna revija The Banker.

Gjorgji Jančevski, ki je bil prvi mož banke skoraj 20 let in je bil leta 1985 eden od pobudnikov za njeno ustanovitev, je ob tem izrazil zadovoljstvo, da se je razvila sodobna banka, ki je prinesla v makedonski bančni sistem novosti in pozitivno energijo.



INTERVJU

Banka vstopa na vlak digitalizacije

Z JANKOM MEDJO, predsednikom uprave NLB, smo se pogovarjali o trendih na področju bančništva, posebej o digitalizaciji poslovanja. »Obdani z računalniki, telefoni in zasloni, občutljivimi na dotik, lahko opravljamo večino bančnih storitev kadarkoli in od koderkoli – udobno, preprosto, s prihrankom časa in denarja. NLB gre v korak s časom,« je povedal Medjo in nakazal tudi povezavo med segmentoma fizičnih in pravnih oseb. Potrebe in uporabniške izkušnje so tudi v segmentu pravnih subjektov ključne, tudi uporabniki sistemov pravnih subjektov so fizične osebe, ki so v svojem prostem času deležne kakovostne uporabniške izkušnje z aplikacijami in sistemi, ki jih uporabljajo. Želijo preprosto in hitro komunikacijo ter točno določene informacije in ponudbe v pravem času, je poudaril ključne elemente in med njimi izpostavil tudi področje varnosti digitalnega poslovanja. »V NLB bomo v e-poslovanju s poslovnimi subjekti postopoma uvajali posodobitve, ki bodo zagotovile varnost in ustrezno uporabniško izkušnjo ter zadovoljile regulatorne zahteve,« je sporočilo predsednika uprave.

Celoten pogovor lahko preberete na spletni strani NLB:
www.nlb.si/intervju-banka-mora-postati-digitalna

NAGRADE TOP10

Vlaganje v znanje se obrestuje

PLANET GV JE SKUPAJ z Inštitutom Sofos podelil nagrade "TOP 10 Izobraževalni management", namenjene 10 najuspešnejšim slovenskim podjetjem ali organizacijam, ki sistematično vlagajo v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Člani strokovne komisije so poudarili, da rezultati v celoti nakazujejo, da je naložba v izobraževanje najboljše zagotovilo za uspešno poslovanje, saj so se med TOP 10 izobraževalcev uvrstila podjetja, ki beležijo rast prihodkov.

Med nagrajenci je bila ob podjetjih in organizacijah BSH Hišni aparati, IBM Slovenija, Krka, Lek, NLB, Telekom, Treves, Unija, računovodska hiša, Vzajemna zdravstvena zavarovalnica in Zavarovalnica Triglav spet – tokrat že sedmič – tudi NLB s svojim Izobraževalnim centrom. Banka je dobila nagrado za neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije, spodbujanje izobraževanja zaposlenih, sistematično zbiranje novih znanj ter kombiniranje novih metod prenosa znanj, na primer mentorstva, trenerstva in e-izobraževanja.

Priznanja, s katerimi želijo spodbuditi hitrejši razvoj izobraževalne prakse in zvišati ugled izobraževalne funkcije, so letos sicer podelili že trinajstič.



STORITVE

Na paketomat s kartico NLB

S SODELOVANJEM NAJVEČ pridobijo stranke je sporočilo, ki ga skupaj pošiljata tudi NLB in GLS, eden vodilnih slovenskih ponudnikov dostavnih storitev. Ob prenovljeni bančni poslovalnici NLB v ljubljanskih Kosezah je odslej strankam na voljo tudi GLS-ov paketomat za prevzem ali oddajo pošiljke. S takim načinom predaje stranke niso več vezane na delovni čas, saj lahko pakete oddajo ob katerikoli uri, hkrati pa so jim na voljo priročne in prijazne plačilne poti. Nadomestilo za prevzem ali oddajo paketa lahko poravnajo s kartico NLB Maestro, MasterCard ali Visa. Način plačila je sodoben in preprost, saj je v paketomatu vgrajen terminal POS, ki izpolnjuje vse varnostne standarde.

SMERNICE

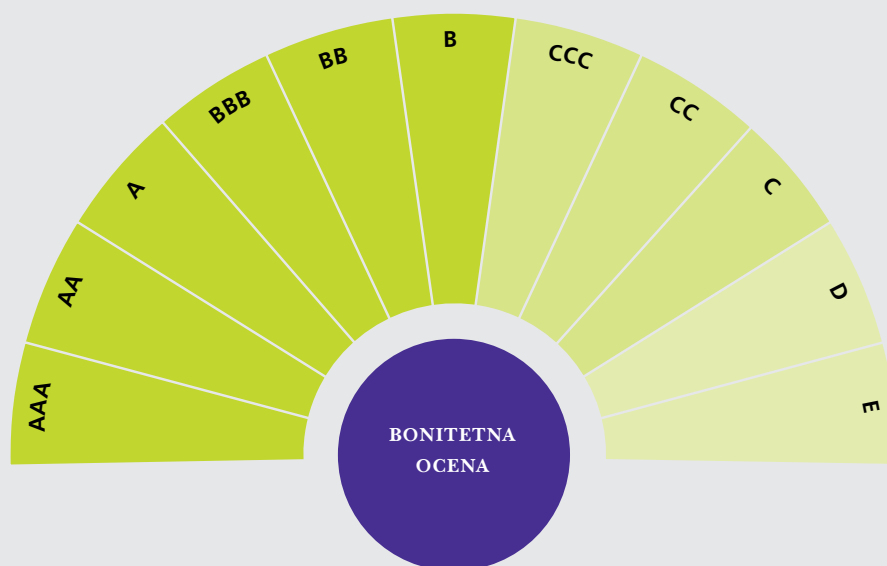
Prihaja čas konsolidacij, bank bo manj

V KATERO SMER SE BO obrnil slovenski bančni sektor v prihodnjih letih? Na to vprašanje so na srečanju na Brdu pri Kranju skupaj odgovarjali vodilni v bankah in se strinjali, da prihaja obdobje velikih sprememb. Banke bodo morale uspešno identificirati tržne niše in izkoristiti svoje konkurenčne prednosti, od tega pa bosta odvisna njihov obstoj in razvoj, so se strinjali. »Trg in kanali se izjemno spreminjajo,« je povedal predsednik uprave SID banke Sibil Svilan, zato je prepričan, da je nujna sprememba poslovnih modelov.

Ali so obstoječi modeli sploh še perspektivni, je vprašanje, ki ga je izpostavil tudi prvi mož NLB, Janko Medja, in hkrati podaril, da so na prvem mestu za banko njene stranke. »Moramo se lotiti uporabniške izkušnje, to je, kaj lahko stranki ponudimo, da bo stranka za to plačala. Kdor v tem ne bo nadpovprečno dober, bo izginil ali bo konsolidiran,« je poudaril usmeritev NLB. Ta vidi prihodnje izzive v modelih, prilagojenih spremenjenim, novim navadam strank in novim tehnologijam.

Kako se določa bonitetna ocena?

Bonitetna ocena, včasih ena izmed prvih črk abecede, drugič številka ali opisna ocena, zagotovo pa pomembna oznaka v finančnem poslovanju z vašo banko ali poslovnim partnerjem. Je ocena tveganja neplačila - finančne stabilnosti v prihodnosti, ki se določa na osnovi statičnih, sedanjih in preteklih podatkov.



Bonitetni razredi

A,B: Investicijske ocene (»Investment Grade«)* **C:** Investiranje z omejitvami (»invest with care«)** **D, E:** Špekulacijske ocene (»Speculative Grade«)***

* Pomeni, da je podjetje sposobno investirati in odplačevati svoje obveznosti. ** Pomeni, da je podjetje omejeno sposobno odplačevati svoje obveznosti. *** Podjetje ni sposobno investirati, ter težje ali sploh ne vrača obveznosti.

Mednarodne agencije za »rating« (S&P, Moody's, Fitch...) definirajo bonitetne ocene na prikazan način.

AAA	Najvišja bonitetna ocena na bonitetni lestvici. Družba, ki prejme to oceno, ima najvišjo zmožnost poravnavanja obveznosti.
AA	Zelo visoka zmožnost poravnavanja obveznosti. Tveganja so višja kot v prvem razredu, a je ocenjena verjetnost nastopa neplačila zelo nizka.
A	Zmožnost gospodarske družbe za poravnavanje obveznosti je zelo visoka, a je družba občutljivejša na neugodne spremembe v poslovnem okolju.
BBB	Zmožnost poravnavanja obveznosti je visoka, a nenadne spremembe v poslovnem okolju lahko imajo potencialni vpliv.
BB	Še nadpovprečna zmožnost, a zaradi zaostritve razmer v poslovnem okolju ali drugih šokov družba morda ne bo sposobna poravnati svojih obveznosti.
B	Družba je ob normalnih tržnih razmerah še vedno sposobna poravnati svoje obveznosti, a je še močnejše občutljiva na razmere v poslovnem okolju.
CCC	Povprečna zmožnost, pomembno odvisna od ugodnih razmer v makroekonomskem okolju in panogi, družba lahko hitro zaide v težave.
CC	Nizka zmožnost za poravnavanje obveznosti, v veliki meri pogojena z razmerami v poslovnem okolju. Zaostritev razmer zelo verjetno vodi v neplačila.
C	Zelo nizka zmožnost. Ob normalnih razmerah družba komaj poravnava obveznosti, če postane insolventna, je vprašljiva popolna poplačljivost terjatev upnikov.
D	Najnižja zmožnost v primerjavi s prejšnjimi. Verjetnost, da bo družba v prihodnjih 12-mesecih insolventna, tveganje popolne poplačljivosti terjatev upnikov največje.
E	Gospodarska družba, pri kateri je dejansko prišlo do nastopa dogodka neplačila in sicer stečaja, likvidacije ali prisilne poravnave.

Na bonitetno oceno vplivajo tako **kvalitativni** podatki oz. spremembe teh kazalnikov - spremembe v registru (npr. lastništvo...), blokade tekočih računov, zamude pri poravnavanju kakršnihkoli obveznosti, vzdržnost in perspektiva panoge, v kateri podjetje deluje, ter **kvantitativni** podatki.

1.

KAPITAL

Pokaže dolgoročno finančno vzdržnost podjetja na trgu. Je edina postavka, iz katere se pokrije morebitna izguba. Načelno je pomembno, da kapitalsko intenzivne panoge (vložek v zaloge, nepremičnine...) potrebujejo večji vložek lastnika.

Zanimivosti: posebnost slovenskih mikro in malih podjetij so krediti, dani lastnikom, ki lahko močno znižujejo kapital, saj so običajno knjiženi kot kratkoročne finančne naložbe.

3.

**BILANČNA STRUKTURA
(KAPITALSKA USTREZNOST)**

Temeljna pogoja za zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja sta oblikovanje in stalno vzdrževanje razmerja med strukturo ročnosti naložb in strukturo ročnosti financiranja, ki omogoča ustrezno obvladovanje tveganja, da bi prišlo do kratkoročne plačilne nesposobnosti podjetja.

Zanimivosti: enako kot pri 1.

Dolgoročne investicije vs. dolgoročni kapital

5.

EBITDA

Angleška kratica »Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization« pomeni dejansko dobiček iz poslovanja in amortizacijo ter je pomemben pokazatelj primerljivosti podjetij na trgu.

Zanimivosti: je grob približek denarja, ki ga lahko podjetje nameni za plačilo davka, obresti, CAPEX-a, dividend.

Finančne obveznosti/EBITDA < 5,5

(meja optimalnega št. let, potrebnih za poravnavo obveznosti)

2.

**OBSEG POSLOVANJA IN
PROFITABILNOST**

Ne samo obseg poslovanja, pomembna je tudi profitabilnost poslovanja. Ključna je strateška odločitev o poslovnem modelu (doseganje višjih marž ali doseganje višjega prometa z nizkimi maržami). Ključni elementi so ob trendu obsega tudi same cene in gibanje marže ob spremembah prometa.

Zanimivosti: večje je podjetje, bolj pomembni so finančni podatki. Pri mikro in malih podjetjih je obseg pomembnejši od dobičkonosti, večjo težo ima stabilnost obsega in njegova struktura.

Profitabilnost

$$\frac{\text{P}}{\text{E}}$$

dobiček prihodki

4.

**ZMOŽNOST ODPLAČILA (»DEBT
CAPACITY«)**

Predvideva oz. oceni zmožnost odplačila vseh dolgov podjetja s hkratnim upoštevanjem poslovnih ciklov.

Zanimivosti: vzdržni dolg bi se moral povrniti v najpozneje sedmih letih.

Vzdržni dolg

$$\frac{50\%}{50\%}$$

kapital financiranje

6.

CAPEX (»CAPITAL EXPENDITURE«)

Prikaže in pomeni nadomestitvene redne investicije in dejansko pomeni porabljen denarni tok za investicije.

Zanimivosti: je ključen kazalec naložbenih aktivnosti podjetja v osnovna in neopredmetena sredstva.

5
let

se spremljajo oz. gledajo finančni podatki, saj s tem izničimo enkratne vplive

7
let

je idealen primer vračila dolga: vzdržni dolg

15
let

je doba vračila, od katere naprej dolg praktično postane kapital



Joc Pečičnik, upokojenec

Pri šestiništiridesetih se je poslovil od vodenja posla, s katerim se je iz domačega okolja povzpел med globalne milijonarje. Ali je Interblock vreden četrta milijarde ali pa morda celo dva- ali štirikrat toliko, bo jasno, ko bo družba pričela kotirati na newyorški borzi. Medtem pa načrtuje življenje v bolj umirjenem, navadnim smrtnikom prilagojenem ritmu, se odpira v razmišljanju o tem, kaj je ključno za uspeh, in pušča vrata priprta za morebitno vrnitev - a le v primeru, da podjetju ne bi šlo dobro...

BESEDILO: Igor Savič **FOTO:** Osebni arhiv





Slovenski zvezdnik NHL Anže Kopitar je bil Interblockov gost na sejmu G2E v Las Vegasu 2013., Pečecnik pa je sodeloval pri hokejistovih humanitarnih projektih v Sloveniji.

Se spomnite trenutka, ko ste začutili, da to, kar delate, ne bo zgolj običajna lokalna podjetniška zgodba, ampak da morda nastaja nekaj svetovno velikega?

Ne vem, ali je bil to trenutek, vedno se mi je zdelo, da bom v življenju nekaj naredil. To se mi je dogajalo že od malih nog. Ker sem se bal, da se to ne bo zgodilo, sem se potrudil po vseh svojih močeh in kot kaže, se je res zgodilo, in to ravno zaradi tega, ker sem se tako bal, da se ne bi.

Amerike niste osvojili čez noč in izzivov ni manjkalo. Katera poslovna anekdota je bila v teh letih za vas najbolj poučna?

Moja vegaška poslovna pot se je začela davnega leta 1998, ko smo nabrali zadnje tolarje, da smo se kot razstavljalci sploh lahko udeležili sejma v Las Vegasu, kjer smo prvič razstavljali. Ko smo celo noč z vsemi mukami sami postavljali naš paviljon, smo se komajda pravočasno uspeli transformirati iz delovnih kombinezonov kot postavljalci v prodajalce, oblečene v kravate. Že prvo uro sejma je prišel gospod, ki so ga naši avtomati zanimali, in nas vprašal, ali imamo licenco za ameriški trg. Seveda se nam ni niti sanjalo, kaj govori, zato smo previdno odgovorili, da smo jo skoraj že pridobili, in do takrat, ko bomo izdelek, če se odloči zanj, začeli proizvajati, bomo licenco že imeli. No, licenco smo dobili ravno desetletje kasneje, decembra 2008.

Ste pri razvoju vaših izdelkov bolj izhajali iz potreb kupcev ali bolj iz navdušenja nad izdelkom in tem, kar znate narediti?

Dokler nismo bili preveč uspešni, smo delali po lastnem okusu in za lastno veselje, ko smo postali bolj uspešni, smo poslušali stranke.

Iz Slovenije v Las Vegas

1989

Ustanovljeno je podjetje Elektronček. Poslovati začne z razvojem in izdelavo varnostnih sistemov.

1990-1996

Po širitvi ponudbe nastane novo podjetje POS Elektronček, vodilno v zagotavljanju blagajniških sistemov v gostinskem sektorju.

1997-1999

Prvi koraki v igralniško industrijo in prva elektronska ruleta. "Princess" predstavijo na sejmu London Casino Exposition. Nastane družba Interblock Europe.

2000-2006

Z inovacijami in lastnim razvojem Interblock prehiteva konkurente. Interblock odpre lastna podjetja za ZDA, Kanado in azijsko-pacifiško regijo.

2007-2008

Doma postane Elektronček zlata gazela, v tujini pa s četrto generacijo naprav naredi igralniško revolucijo. Pridobi neomejeno igralniško licenco v Nevadi.

2009-2011

Na trg pridejo elektronske naprave s pravimi kartami in nato še s kockami. Interblock postane prvo podjetje s certificirano elektro-mehansko ruleto.

2012-

Interblockove naprave postanejo stalnica v Las Vegasu. Na trg pride peta generacija izdelkov, podjetje pa ob ameriškem trgu vse aktivneje posega tudi na evropske in azijske.

”

Žrtvovati moraš vse. Čas, sebe, družino in vedno moraš vložiti vse. V Vegasu bi rekli, da moraš igrati »all in«.

Kako ste načrtovali financiranje svoje rasti in kako je bila videti situacija v realnosti?

Načrtovanja prvih deset let praktično ni bilo. Ker kapitala kronično nismo imeli, smo poizkusili čim racionalneje poslovati z minimalnimi stroški, na drugi strani pa večati prodajo in s tem posledično debeliti EBITDA ter večati kreditno sposobnost. Vsak kredit, ki smo ga z boljšimi rezultati uspeli pridobiti, smo pridobili in vložili v razvoj. Takrat nismo mislili na pisarne in avtomobile, mislili smo na razvoj in izdelek ter na nove trge.

Kdo vam je pri tem načrtovanju pomagal?

Božja roka ...

Pa če ostanemo pri "tuzemnih" partnerjih, na primer finančnih, tehnoloških, razvojnih ... Čigave nasvete ste upoštevali?

Vsak, ki ti omogoča rast in napredek, je zanimiv. Vsekakor jih moraš izbirati glede na zmožnost, potrebe in aktualnost. Ponavadi je tako, da tistih, ki jih potrebuješ, sprva ne zanimaš. Fino je, če najdeš koga, ki ti omogoča hitrejši napredek, a zelo težko ga je najti.

Imate kakšnega poslovnega podjetniškega vzornika?

Ne še, je pa Janez Škrabec blizu.

Pa vaša ekipa, kaj je bilo za vas pomembno pri tem, ko ste jo gradili? Kakšni so bili kriteriji?

Prijateljstvo in zaupanje sta bila ključna, saj znanja o igralništvu v Sloveniji ni bilo. V naši državi so se obrti praktično vsi naučili pri meni. Zaposleni so skoraj vsi Šmarčani, bratrance, prijatelji ...

Večkrat omenjate tudi svoje uspešno sodelovanje z banko. Kateri dejavniki so za to najpomembnejši?

Ogledalo v kopalnici je najboljši instrument za sodelovanje z banko. Če si realen in ne lažeš samemu sebi in poskrbiš, da poznaš pogoje, ki jih banka nudi, potem je pridobitev financiranja preprosta.

Ste se veliko ukvarjali z zavarovanjem finančnih tveganj?

Ne, tega instrumenta nismo uporabljali.

Recimo kaj o jekleni volji. Kje je razlika med poslovno in podjetniško vztrajnostno in trmoglavostjo?

Težko odgovorim. Vem samo to, da podjetnik mora vztrajati in trmoglaviti, dokler posel takšno vedenje prenese.

Kako pa preverjate svoje ideje in projekte?

Čisto neposredno, postavim jih na ogled trgu, postavim jih v igralnico. Če uspe vsaka deseta, smo uspešni, če ne, pač nismo.

In ko pride neuspeh? Kdo mora najbolj zaupati idejam podjetnika?

Bog na prvem mestu in na drugem ti sam. Mami ne smeš povedati, da gre vse narobe. Če bo izvedela za tvoje težave, jo lahko kap. Pusti ji mirno življenje.



Peččenik in nekdanji boksarski prvak Mike Tyson: slovenski poslovnež se zadnja leta sprošča tudi z boksom..

Kaj je tisto, kar je treba žrtvovati v poslu?

Žrtvovati moraš vse. Čas, sebe, družino in vedno moraš vložiti vse. V Vegasu bi rekli, da moraš igrati »all in«.

Nekoč ste omenili, da širše okolje Slovenije, recimo v območju 400 kilometrov, ponuja več možnosti in priložnosti kot na primer New York. Kaj bi v zvezi s tem svetovali sedanjim in bodočim podjetnikom v Sloveniji?

Da naj izkoristijo ta 50-milijonski trg, ki je eden najbogatejših v Evropi. Ni veliko držav, od koder bi lahko šel ob štirih zjutraj prodajati sveže češnje v toliko prestolnic in velikih mest kot iz Slovenije. Vzemite šestilo in ga postavite v našo prestolnico. Zavedati se moramo, koliko priložnosti je okrog nas. Imamo Trst, Videm, Milano, Dunaj, München, Zagreb, Budimpešto, Beograd in še bi lahko naštevali.

Zanimivi kraji. Mimogrede, kje so nastale vaše najboljše poslovne ideje, doma ali kje drugje?

V drugem domu na Jadranu ... Ob sončnem zahodu na Ravnem Žakanu.

Poslovno ste bili ogromno na poti. Tudi danes imate več domov. Kje črpate informacije, ideje, ki vam pomagajo razmišljati in vas usmerjajo?

Povsod v elektronskih medijih, na elektronskih pripomočkih in igračkah, ob kupovanju elektronike, na sejnih, pa tudi po naključju.



Vedno v dobrem odnosu z banko

»Že od začetkov, ko v glavi še niti po naključju nisem imel takih ciljev, kot sem jih pozneje dosegel, sem poskusil vzpostaviti sistem, v katerem smo v podjetju vedno poslušali kupca pri izdelavi produktov, neposredno spremljali svoje trge in gradili dobre odnose z banko,« opisuje Pečečnik svoje začetke in kot anekdoto doda podatek, da je »prvi dve leti poslovanja verjetno preživel več časa v pisarnah NLB kot pa v svoji lastni«.

Prepričan je, da naloge menedžerjev nikoli niso preproste. »Podjetnik je žival, ki živi v okolju, v katerem nanj prežijo nevarnosti. Če tega ne razume, ne more dobro voditi podjetja. Težave so izziv, s katerim se srečuješ na vsaki etapi poti, a cilj mora biti jasen, vedeti moraš, kam greš.«

In temelj vsakega uspešnega sodelovanja? Po Pečečnikovem mnenju so to vsekakor odnosi. »Skrbim za to, da se z ljudmi, s katerimi sodelujem, redno srečujem. Z njimi si v dobrem in v slabem, ne le takrat, ko jih rabiš. Informacije so koristne za obe strani. Tudi ko obiščem banko, prinesem podatke, ki so za njene odločevalce pomembne.«

Svoje sodelovanje z NLB je na Poslovnem forumu o finančni podpori mednarodnemu poslovanju, ki ga je banka pripravila za izvozno usmerjena slovenska podjetja na Brdu pri Kranju, povzel takole: »V poslovnem svetu sem otrok NLB-ja, to povem tudi danes, ko imam osemdeset odstotkov svojih financiranj v tujini in le še dvajset doma... Banka je bila vedno moj najboljši servis.«

”

Čmrli kljub fizikalni neustreznosti leti zato, ker ne ve, da je fizikalno neustrezen za letenje.

Kakšno je za vas idealno razmerje med osebno porabo in vlaganjem v razvoj posla?

To pa je že vprašanje, ki ga ne bi smeli postaviti, saj je to filozofija. Meni se je svet obrnil. Do petinštiridesetega leta sem vlagal vse, kar sem imel, in še kredite sem jemal. Potem sem ugotovil, da je življenje minljivo in da ni najboljša, če si na odlični jahti star osemdeset let. Zato bi sedaj rad vse porabil in prodal. Prizadevam si za to, samo še ceno moram primerno dvigniti.

Šli ste v pokoj. Kakšen je zdaj vaš tipičen poslovni dan?

Zdaj ni več poslovnega dneva, saj sem "upokojen", kako je bilo, pa se nočem spominjati. Samo to vem, da se je na koncu moj poslovni dan poleg tega, da nisem imel časa za nič drugega, zajedel v spanec, tako da pet let nisem mogel spati več kot od štiri do pet ur.

Lahko z enim stavkom povzamete svoje življenjsko vodilo?

Vztrajaj pri svojih sanjah in imej pred sabo naslednji dve misli. Prvič, uspeh je sestavljen iz samih neuspehov, in drugič, čmrli kljub fizikalni neustreznosti leti zato, ker ne ve, da je fizikalno neustrezen za letenje.

In kaj bo vaš naslednji projekt?

Osrečevati svoja dva otroke in ženo ter ujeti malo mladostnih aktivnosti, ki sem jih zaradi podjetja zamudil.

Trnova pot do Las Vegasa



Le Joc Pečecnik in njegovi najtesnejši sodelavci, predvsem Tomaž Žvipelj, vedo, kako naporna, ovinkasta in nepredvidljiva je pot do pridobitve igralniške licence v Las Vegasu.

Pred njuno ekipo ni strogih, marsikdaj za običajnega smrtnika nerazumljivo podrobnih in obsežnih preskusov prestalo nobeno evropsko podjetje.

Tudi Pečecniku dolgo časa ni kazalo najbolje. Na enem od zaslišanj pred komisijo, ki v imenu regulatorja izdaja licence v zvezni državi Nevada in ima s tem v rokah ključ do igralnic v znamenitem Las Vegasu, je konec leta 2006 predsednik komisije Dennis Neilander ostro kritiziral dokumentacijo, ki jo je dobil na mizo. Nepopolna dokazila in davčni dokumenti ter po mnenju komisije neprepričljiv poslovni načrt so vodili Neilanderja k uradni izjavi, v kateri je opisal težave Slovencev, sočenih s specifično vegaških pravnih posebnosti, kot »nepopravljive«. Številni bi ob tem obupali, a ne ekipa, ki je od Elektrončkovih začetkov sledila svoji viziji in se prebijala čez vse ovire. Pečecnik in Žvipelj sta investirala milijone dolarjev in pridobila pomoč največjih izvedencev v igralniškem poslu. V nov boj za izdajo licence sta tako krenila okreplje-

na s strokovnjaki, ki bi jih po mnenju poznavalcev dogajanja v Vegasu pričakovali v katerem od igralniških gigantov, ne pa v za ta trg majhnem in relativno neizkušenem podjetju, za povrh še iz države, za katero najbrž pred tem regulatorji niso niti slišali. V »A-team«, vrhunski tim, kot so ga poimenovali ameriški mediji, so vstopili za igralništvo specializirani odvetnik John Maloney, nekdanji preiskovalec in državni nadzornik, udeležen v obsežnem odkrivanju mafijskih lovov v igralniški industriji osemdesetih let, in nekateri njegovi sodelavci, med katerimi je bil tudi Steve Rybar, nekdanji FBI-jevec, nadzor nad finančnim delom dokumentacije pa je 2007. prevzela hiša PricewaterhouseCoopers. Zgodba se je zasukala v pravo smer.

S popolnim »razgaljenjem« ne le poslovne zgodovine, ampak tudi svoje zasebnosti - Pečecnik se spominja, kako so preiskovali vse od njegovih zgodnjih let do partnerjeve prodaje lastnega rabljenega osebnega vozila - so vsi vpleteni v zgodbo počasi pridobili nazaj zaupanje komisije in jo prepričali, da si resnično želijo licenco ter zanjo izpolnjujejo vse pogoje. Vrnili so se pred komisijo in tam decembra 2008, skupno po skoraj osmih letih prizadevanj, končno uspeli. Dennis Neilander, isti predsednik, ki je dve leti prej z nedvoumnim »ne« zaprl vrata Vegasa, je bil tokrat na njihovi strani. »Menim, da so vlagatelji opravili izjemno nalogo,« je ob soglasni odločitvi komisije pohvalil prejemnike tako želene licence.

Kako boste financirali svoj podjetniški danes in jutri?

Medijska poročila so obetavna, namesto poročil o gospodarski krizi končno prihajajo tudi tista o okrevanju. Se sprašujete, kako se izogniti poslovnim in finančnim težavam v obdobju preobrata in kje poiskati vire za financiranje rasti? Pozorno: rast naj bo vzdržna, dolgoročna in na zdravih temeljih.

BESEDILO: Jak Vrečar **FOTO:** GettyImages



Podjetje mora imeti preprosto dovolj denarja na računu, da lahko poravnava dnevne stroške in obveznosti.



v ČASU KRIZE SO SE mnoga podjetja dobesedno bojevala za preživetje oziroma za svoj obstoj. Ko so se prihodki nižali, so se poskušala reševati s kratkoročnimi ukrepi. Nižala so stroške dela, odpuščala, manj vlagala v prodajo ali trženje, prelagala investicije na poznejši čas. Kljub temu se marsikdo likvidnostnim težavam in insolvenčnim postopkom ni mogel izogniti. A tudi številni med tistimi, ki so se prebili čez težko obdobje, so imeli likvidnostne težave.

Z realno gospodarsko rastjo se podjetja soočajo z novimi izzivi. Prihajajo nova naročila, obseg dela je večji kot ob krizi. Več je povpraševanja, če je podjetje dovolj prodorno, se spet pojavljajo tudi novi kupci. Kapacitete bi torej lahko zapolnili, a naletijo na težavo.

Praviloma lastniki nimajo več lastnih sredstev oziroma kapitala za financiranje rasti, saj so se finančno že izčrpali v času krize, ko so podjetja dokapitalizirali ter se za preživetje tudi zadolževali. Mnogi se dodatno še vedno ukvarjajo tudi z ovirami, kot so na primer neplačila ali preveč v prihodnost odložena plačila. Posledica je padec v past obratnega kapitala (v angleščini: working capital trap).

Povedano preprosto: podjetju zmanjka denarja, s katerim bi lahko financiralo svoje sprotno, vsakodnevno delovanje in poslovanje. Ima vse več naročil, pa mu zmanjka denarja (virov) za nakup surovin za izdelavo končnega izdelka.

Za produkcijo bi potrebovalo več zaposlenih, a jih ne more angažirati, ker nima denarja, da bi krilo strošek njihovega dela. In kaj storiti v takem primeru?

»Ko govorimo o rasti kot o povečanju obsega prihodkov, v banki zelo jasno ločujemo dva tipa. Prvi, ta danes pri nas že močno prevladuje, je rast obsega, katerega cilj sta zapolnitev in optimalni izkoristek obstoječih kapacitet (ang. capacity utilization), od infrastrukturnih do kadrovskih,« poudarja Nataša Simčič, vodja oddelka za kreditne analize srednje velikih in malih komitentov v NLB.



»To še ni drugi tip rasti, ki bi bila povezana z investicijami v nove objekte ali v nove stroje v proizvodnji, s širjenjem proizvodnje in prodaje.

V prihodnosti, ko bomo, upamo, lahko govorili o dolgoročnejšem vzponu, bodo te komponente ključne, za zdaj pa gre v veliki večini podjetij res še za iskanje najprimernejšega izhoda iz kriznih časov.«

To je čas, ko mora lastnik ali podjetnik razmišljati o optimizaciji delovanja. Še podrobneje mora spoznati svojo panogo, se učiti od najboljših na domačem trgu in uporabiti zgleda od drugod. Podjetnikova osnovna naloga je pove-

čati učinkovitost osnovnega cikla in s tem optimizirati poslovni cikel.

»Kaj pa sploh je poslovni cikel? Nič drugega kot prehod denarja v material in blago ter nato nazaj v denar. Čas, porabljen za to, je nujno potrebno optimizirati – in to najboljši v panogi znajo narediti,« pojasnjuje Simčičeva.

OBRATNI KAPITAL: KLJUČNI ELEMENT PREŽIVETJA PODJETJA

Veste, o čem teče beseda, ko govorimo o obratnem kapitalu? V Kodeksu poslovnofinančnih načel je ta opredeljen kot presežek kapitala – celotnega financiranja podjetja – nad naložbami podjetja. Ta definicija ustreza angleške-



Na drugi strani med kratkoročne obveznosti štejemo kratkoročne poslovne obveznosti in finančne obveznosti (brez kratkoročne zapadlosti dolgoročnih kreditov).

KREDIT NI (EDINA) REŠITEV

Ključno vprašanje je, kako obratni kapital podjetja obvladovati. Pogosto se zgodi, da je klasični, "papirnati" ali teoretični obratni kapital pozitiven, a v praksi to ne koristi in ni vidno. Vzemimo na primer podjetje, ki ima v zalogah za 50.000 evrov vrednosti blaga in v terjatvah do kupcev 100.000 evrov, na drugi strani pa ima svoje obveznosti do dobaviteljev v višini 60.000 evrov. Matematično je, povedano laično $(100 + 50 - 60 = 90)$, »v plusu« za 90.000 evrov. A matematika ne koristi prav veliko, če blaga iz zaloge ne more prodati, svoje obveznosti mora poravnati čez 15 dni, hkrati pa bo čakalo na plačila svojih terjatev na primer 60 dni. V tem primeru se namreč lahko zgodi, da bo denarja na računu v vmesnem času zmanjkalo in delovanje podjetja bo ogroženo.

Želeni obseg obratnega kapitala se po panogah razlikuje, velja pa pravilo, da je optimalen obseg tisti, s katerim na eni strani lahko nemoteno poslujemo – zaloge na primer ne smejo biti prenizke, če s tem povzročimo zastoj proizvodnje in posledično izpad prihodka –, hkrati pa na drugi nimamo previsokih stroškov financiranja, ki bi lahko nastali kot posledica preobsežnih zalog in predolghih plačilnih rokov naših poslovnih partnerjev oziroma strank.

KAKŠEN JE OPTIMALNI OBSEG OBRATNEGA KAPITALA?

Pravi oz. optimalen obseg obratnega kapitala je odvisen od dejavnosti, življenjskega cikla podjetja in posebnih okoliščin, v katerih podjetje posluje (npr. trga kupcev).

Primer: podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, ne potrebuje zalog, zato je njegova optimalna raven obratnega kapitala nižja od optimalne višine podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo. Slednje namreč potrebuje bistveno več časa za izdelavo in prodajo izdelka (material, polproizvod, proizvod in šele nato prodaja).

mu izrazu »net working capital« in je v slovenski literaturi prevedena različno, pogosto kot »čista obratna sredstva«.

V vsakdanjem opisu lahko obratni kapital najširše opišemo tudi kot denar, potreben za financiranje vsakodnevnega poslovanja podjetja. Dejstvo, ki se ga mora zavedati vsak lastnik podjetja ali njegova odgovorna oseba, je, da mora imeti podjetje preprosto dovolj denarja na računu, da lahko poravnava dnevne stroške in izdatke.

Med kratkoročna sredstva, ki jih ima podjetje na voljo, štejemo denar (cash), zaloge, terjatve do kupcev in kratkoročne naložbe.

OBRATNI KAPITAL JE VPRAŠANJE ZA PODJETJE IN BANKO

TADEJ KRAŠOVEC,

direktor Sektorja za kreditne analize pravnih in fizičnih oseb

»Upravljanje z neto obratnim kapitalom je področje, ki so mu mnoga podjetja – in nenavsezadnje tudi banke – v preteklosti dajali pre malo poudarka. Učinkovito upravljanje z zalogami, terjatvami in obveznostmi lahko podjetjem prinese znatne prihranke v financiranju ter nasploh v nižji ravni finančne zadolženosti in tako prispeva k večji profitabilnosti in posredno k večji stabilnosti podjetja. Za banko je v stiku s podjetjem poznavanje tega koncepta obvezno orodje, ki nam omogoča analizirati situacijo v podjetju ter meriti učinkovitost upravljanja z obratnimi sredstvi. Nujno je, da izvemo, kakšne ukrepe izvaja podjetje za optimizacijo upravljanja in posledično maksimiziranje donosa. Spremljanje trendov v poslovanju podjetja ter primerjava teh s konkurenti pa nam daje eno pomembnejših informacij o sposobnosti podjetja konkurenčno nastopati na trgu.«

NAČRTUJTE NA REALNIH TEMELJIH

Pri načrtovanju finančnih podatkov vsi skupaj optimistično zremo v prihodnost, a to ne pomeni, da ne predvidevamo tveganj, ovir ali nevarnosti. Kalkulacije naj bodo postavljene v realen, četudi optimističen okvir.

»Jasna predstava o perspektivi oziroma možnosti ustvarjanja zadostnih denarnih tokov v prihodnosti je nadvse pomembna. Pri načrtovanju denarnega toka uporabljajte orodja za analizo občutljivosti z normalnim, s prilagojenim in z najslabšim scenarijem. S tem se ugotovi predvsem, ali so projekcije in predpostavke vzdržne oziroma trajnostne, ponovljive, predvidljive oziroma napovedljive,« svetuje Mitja Bertonec, vodja Oddelka za kreditne analize ključnih komitentov NLB.

OCENITE SVOJE POSLOVANJE

Svoje poslovanje lahko bolje obvladujete, če imate nad njim pregled. Poznate odgovore na spodnjih 5 vprašanj?

1. KAKŠNO STRATEGIJO

IMATE?

Na kakšni osnovi načrtujete rast obsega, s čim jo lahko pojasnite in utemeljite?

2. KAKO DOBRO POZNATE SVOJ POSLOVNI CIKEL IN OBVLADUJETE DENARNI TOK?

Kaj ste naredili za večjo učinkovitost poslovanja, kako boste pospešili poslovni cikel? Koliko je povprečen plačilni rok za vas in koliko za vaše partnerje? Kakšna je vrednost vaše trenutne zaloge?

3. IMATE UREJENO POSLOVNO DOKUMENTACIJO?

Bilance in drugih dokumentov ne delate zato, da boste prepričali banko, naj vam odobri kredit, ampak za svoje urejeno, pregledno in uspešno poslovanje!

4. RAZMIŠLJATE PRAVOČASNO?

Ste začeli analizirati svoje poslovanje, ker želite biti uspešnejši ali zato, ker vam že krepko teče voda v grlo?

5. STE IZKORISTILI

POMOČ SVOJE BANKE?

Naj vas ne bo strah postavljati vprašanja, banka je vaš partner, ne pa pogajalec na drugi strani mize. Oglasite se pri svojem skrbniku in vprašajte vse, kar vas zanima.

Z zniževanjem obsega obratnega kapitala podjetje zmanjšuje potrebe po zunanjih virih financiranja in s tem stroške financiranja. Cilj vodstva ali lastnika podjetja mora biti čim hitrejši obrat zalog in terjatev, saj to pozitivno vpliva tako na stanje denarja na računu kot na profitabilnost poslovanja.

POSPEŠITE KROŽENJE

V interesu podjetja je, da je poslovni cikel čim krajši. S tem ugodno vpliva na učinkovitost obratnega kapitala in dobičkonosnost poslovanja. V idealnem scenariju se zaloge obračajo hitro, kupci hitro poravnava svoje obveznosti, podjetje pa lahko izkoristi morebitne odloge plačil svojih obveznosti.

Krogotok obratnega kapitala predstavlja dejanski potreben čas za pretvorbo kratkoročnih sredstev in kratkoročnih obveznosti v denar. Daljši je krogotok, dlje ima podjetje vezan kapital v obratnem kapitalu, ne da bi pridobilo kakršnokoli donosnost. V krogotoku (gl. str. 23) upoštevamo štiri osnovne elemente:

- denar (na voljo takoj, najbolj likvidno sredstvo),
- dobavitelje (creditors),
- zaloge (inventory),
- terjatve do kupcev (debtors).

Cilj podjetja mora biti uspešno obvladovanje vseh korakov. Likvidnost podjetja, torej denar, ki je dejansko na voljo na njegovem računu, lahko izboljšamo s hitrejšo izterjavo terjatev, podaljšanimi roki lastnih plačil in optimalnim stanjem zalog.

KOLIKO ZALOG POTREBUJETE?

Podjetja se pogosto znajdejo na razpottju, ko načrtujejo obseg svojih zalog (bodisi surovin za proizvodnjo ali blaga za prodajo) oziroma, še pogostejše, ko se soočajo s svojo že obstoječo, a neoptimizirano ravno zalog. Pogost pojav so predvsem prevelike zaloge. Te sicer omogočajo podjetju proizvodnjo in dobavo brez težav, a so hkrati veliko breme, saj je v njih (pre)več "vezanega" kapitala, ki ga podjetje kratkoročno ne more uporabiti, hkrati pa nastajajo tudi dodatni višji stroški skladiščenja. Nasprotno velja za minimalne, (pre)majhne zaloge, pri katerih



sicer podjetje nima vezanega kapitala, a ne more pravočasno zagotavljati izdelkov za prodajo in posledično ne ustvarja prihodkov.

Za načrtovanje obsega zalog obstaja več scenarijev (v proizvodnji se uporablja na primer model EOQ iz angleškega izraza »economic order quantity«, pri katerem podjetje po računovodski formuli oceni stično točko, pri kateri so stroški naročanja in skladiščenja najmanjši), ne glede na specifiko podjetja pa mora biti to pri načrtovanju še posebej pozorno, saj vrednost zalog zelo močno vpliva na celoten poslovni cikel.

Zato naj se podjetniki osredotočijo na oceno oziroma napoved povpraševanja



nja. Pri natančnejši in bolj poglobljeni oceni naročil (angleško: order book) bo tudi zaloge lažje obvladovati in doseči večje skladišče. Velik bonus lahko prinese tudi optimizacija proizvodnih procesov, pri katerih sta izdelava in dobava izdelkov optimizirani na najkrajši možni čas (angleško: just-in-time), tako da daljše skladiščenje niti ni potrebno. Omenimo tudi raven storitev – na primer hitrosti dobave – in upravljanje različic izdelka. Manj kompleksna je ponudba, lažje je načrtovanje zaloge ključnih elementov.

KDAJ VAM BODO PLAČALI RAČUNE?

Obratni kapital je močno odvisen tudi od dinamike plačil, ki jih podjetje dobi za svoje prodano in dostavljeno blago ali

storitev. Ne le plačilna nedisciplina, ampak tudi premalo natančen pregled nad terjatvami povzročijo včasih tudi usodne zastoje v krogotoku obratnega kapitala. Ali datumi na vaših računih odražajo realne roke? Lahko na navedeni dan res računate na priliv na svoj račun ali pa vnaprej veste, da bo partner poravnal obveznost mesec ali dva pozneje, ker je tak vaš nepisani dogovor? Take nedoslednosti povzročajo težave pri pregledu nad poslovanjem tako podjetju kot tudi banki, pri kateri bo take primere avtomatika zaznala kot zamujene terjatve.

Tudi če poslujete z zanesljivim partnerjem, za katerega lahko upravičeno domnevate, da bo svoje obveznosti poravnal, zatoorej predvsem zaradi svojega

PRIMER DOBRE PRAKSE: ROTO

Skupina Roto je dober primer uspešnega izvoznega podjetja. 13 povezanih družb s proizvodnjo v 4 državah plasira več kot 4.000 izdelkov iz polimerov po tehnologiji rotomolding na več kot 50 svetovnih trgov.

Zaradi rastočega obsega poslovanja in povpraševanja po njihovih izdelkih se seveda zavedajo pomena obvladovanja rasti in poslujejo temu primerno.

»V družbi skrbimo, da so plačilni roki na področju nabave in prodaje usklajeni in na ta način skrbimo za obvladovanje obratnega kapitala,« pravi Nuša Pavlinjek Slavinec, direktorica Roto Slovenija. »Ker tudi sami proizvajamo različne materiale, nabavljamo samo osnovne surovine in je obrat zalag hiter.«

V družbi uporabljajo najsodobnejšo informacijsko tehnologijo, kar omogoča preglednost, racionalizacijo in avtomatizacijo poslovnih procesov ter učinkovito komuniciranje. Tako tudi aktivno spremljajo gibanje zalag in skrbijo, da niso vezane predolgo.

Partnerji v povprečju poravnajo obveznosti v 30 do 90 dneh, odvisno od trga. Kupci iz Švice, Nemčije in Avstrije placujejo pred valuto na račun scontov. Terjatve imajo v Rotu zavarovane pri zavarovalnicah, zato so praviloma poravnane v rokih. Kupci, ki niso zavarovani, plačajo blago ob naročilu.

Dodatno trdnost vnašajo v poslovanje z drugimi instrumenti. Medtem ko investicije v stroje večinoma financirajo s kombinacijo bančnih virov in lastnih sredstev, financirajo vozila za lastno uporabo z lizingi. Pri sklepanju večjih poslov in projektov izven EU pa uporabljajo tudi bančne garancije.

Primer: optimizirajmo poslovanje s pospešitvijo obrata zalog

A

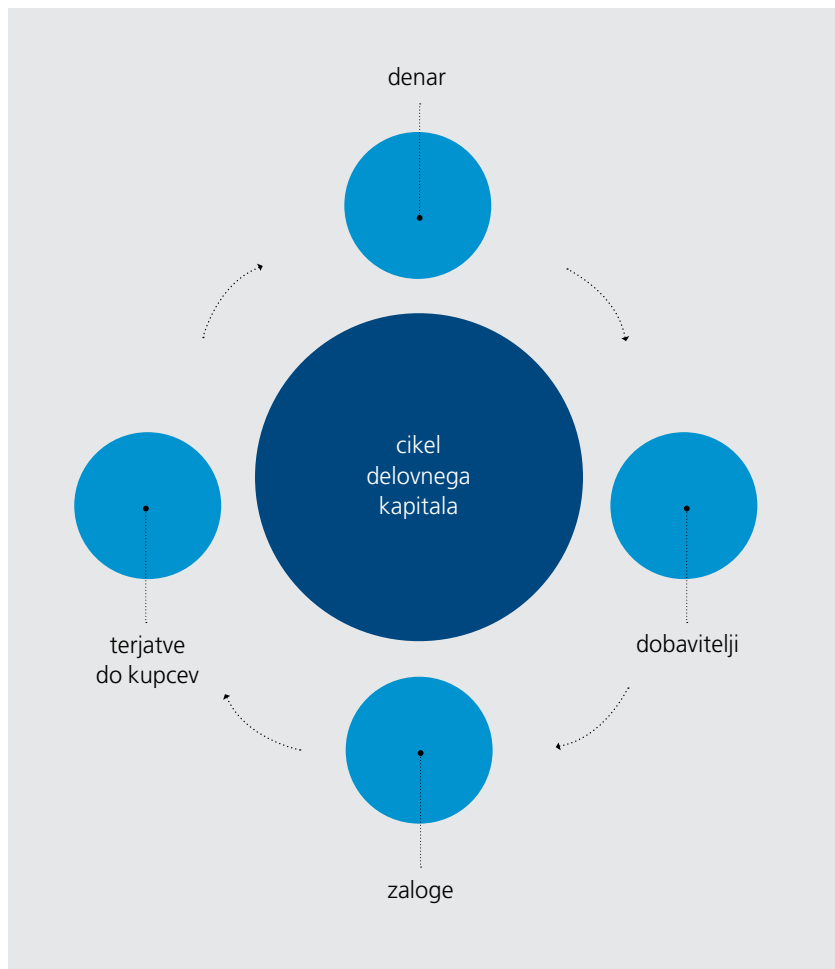
Leto	T	T+1	T+2
Prihodek	1000	1100	1200
Zaloge	100	110	120
Poenostavljen obrat zalog v dnevih	36	36	36
Terjatve	100	110	120
Poenostavljen obrat terjatev v dnevih	36	36	36
Poslovne obveznosti	100	110	120
Poenostavljen obrat posl. obveznosti v dnevih	36	36	36
Potrjeno dodatno financiranje v smislu Obratnega kapitala	100	110	120
Koliko me to stane (i=10%)	10,00	11,00	12,00

Kaj se zgodi, če pospešimo obrat zalog za 2 dni?

B

Leto	t	T+1	T+2
Prihodek	1000	1100	1200
Zaloge	100	104	107
Poenostavljen obrat zalog v dnevih	36	34	32
Terjatve	100	110	120
Poenostavljen obrat terjatev v dnevih	36	36	36
Poslovne obveznosti	100	110	120
Poenostavljen obrat posl. obveznosti v dnevih	36	36	36
Potrjeno dodatno financiranje v smislu Obratnega kapitala	100	104	107
Koliko me to stane (i=10%)	10,00	10,39	10,67

11,11 % prihranek: ko smo v primeru B pospešili obrat zalog za 2 dni, smo že prihranili 1,33 enote in torej učinkovito upravljamo s premoženjem. Se vam zdi to premalo? 10,67 EUR v primerjavi z 12 EUR pomeni **11,11% znižanje stroškov financiranja** - in to le na račun notranjih ukrepov obvladovanja zalog.



načrtovanja upoštevajte realne roke. Brez tega načrtovanje poslovnega cikla preprosto ni mogoče. Obratni kapital mora biti načrtovan na podlagi resničnih podatkov: na papirju lahko sicer prepričate sebe ali druge, da teče vse po načrtih, a če vam bo zmanjkalo denarja za začetek novega cikla, se bo kolesje vašega podjetja preprosto ustavilo.

UKREPAJTE!

Podjetja so odvisna od delovanja v preteklosti, notranje "finančne kondicije", položaja na trgu, konkurence, makroekonomskih razmer. V nadaljevanju podajamo nekaj smernic za optimizacijo poslovanja.

1. Poglobljeno in realno načrtujte denarni tok in iščite načine za njegovo optimizacijo.
2. Pri načrtovanju prihodkov in dobička se zavedajte, da rast obsega ni vedno dolgoročno najbolj smiselni cilj.
3. Stalno nadzorujte svoje izdane račune partnerjem in ustrezno ukrepajte ob

anomalijah: razmislite o dogovorih za predčasna in avansna plačila ter o ugodnostih, ki jih lahko tu ponudite, ter se na drugi strani zavarujte z ustreznimi postopki izterjave in administracije za svoje neplačane terjatve.

4. Razmislite, ali pride za vas v poštev prodaja terjatev – factoring ali na primer zavarovanje večjih zneskov terjatev.
5. Poiščite odgovor na vprašanje, ali lahko uvedete spremembe v notranji organizaciji, znižate stroške z dodeljevanjem manj pomembnih poslov zunanjim izvajalcem (outsourcing).
6. Uvedite sisteme za ocenjevanje, načrtovanje in pregled nad velikostjo zalog ter posledično poskrbite za pravočasno čiščenje starih, nekurantnih (prepočasni se gibajočih) zalog.
7. Poglobljeno in čim aktivneje sodelujte z banko. Banka je vaš partner, izkoristite njene izkušnje in znanje.

BANKA JE NAJBOLJŠI PARTNER

V NLB imate sogovornika, ki vam zna svetovati, pomaga pri realnem vrednotenju načrtov in iskanju primernih izdelkov.

Prednost banke je, da dobro pozna:

- stranke: razpolaga s podatki o poslovanju, ve, koliko kapacitet je zapolnjenih, kakšno je stanje podjetja, ki mu svetuje, in tudi stanje potencialnih partnerjev;
- širše okolje: ima bazo informacij in znanja, pozna makroekonomska gibanja, ima vpogled in analizira stanje v posameznih panogah ...;
- instrumente in produkte, ki jih lahko ponudi.

Način vstopa banke v sofinanciranje rasti je zato lahko prilagojen. Poleg klasičnega kredita, na katerega največkrat pomisli podjetnik, ko se odpravi v banko, ima ta še vrsto drugih možnosti.

Poleg limitov, revolving kreditov ali kratkoročnih kreditov ponujajo banke tudi druge izdelke, ki so lahko manj tvegani za podjetje – npr. akreditivno poslovanje, posredovanje pri odkupu terjatev, bančne garancije, lizingi.

Dodatno so tu še npr. bonitetne ocene novih partnerjev (predvsem v tujini), pa izvedeni nešpekulativni finančni instrumenti, ščitenje (fiksiranje) obrestne mere, tečaja itd.

V BANKO PO NASVET

NLB je partner podjetjem in vam lahko postreže s številnimi nasveti, kako naprej. Preverite tudi spletni naslov: www.nlb.si/financiranje-poslovanja



Varno za volanom podjetja

Če podjetje pozna in spremlja svoj denarni tok ter ga skrbno načrtuje, s tem bistveno pripomore k učinkovitejšemu poslovanju. Le tako lahko prepozna priložnosti za rast ali celo začasne upočasnitve ter nujnost sprememb poslovnega modela, preden je prepozno.

BESEDILO: Mitja Bertonec, vodja Oddelka za kreditne analize ključnih komitentov, Nataša Simčič, vodja Oddelka za kreditne analize srednje velikih komitentov **FOTO:** GettyImages

DENARNI TOK PODJETJA JE temeljni računovodski izkaz, ki bi ga moral do podrobnosti poznati vsak podjetnik, še posebej finančni direktor. Ta ponavadi v drobovje pozna denarni tok, ki ga podjetje ustvarja pri poslovanju, naložbah in financiranju oziroma pridobivanju sredstev iz zunanjih virov.

PRETOK DENARJA

Denarni tok podjetja nakazuje, koliko denarja je podjetje prejelo denimo iz prodaje storitev, posojil ter dezinvesticij in porabilo za investicije, poplačila dobaviteljev ter tekoče stroške v nekem bilančnem obdobju. Poznavanje, upravljanje in načrtovanje denarnega toka podjetja sicer lahko primerjamo z gospodinjstvom, a gospodinjstvih in poslovnih financ nikakor ne moremo enačiti. Finance podjetij so pomembno večplastne, saj so povezane z dobavitelji in s kupci ter zato tudi s plačilnimi roki. Zaradi posebne dinamike poslovnega okolja pa se lahko pri toku denarja hitro zaplete.

POZNAVANJE OKOLJA

Podobno kot pri hidroelektrarnah je tudi v poslovnem svetu dobrodošlo, da je

sredstev, denimo vode pri proizvodnji elektrike, več kot dovolj za obratovanje. Takrat se presežki sredstev lahko nalagajo v zbiralnikih, ki jih ob primanjkljaju porabimo. A to ni dovolj. Hidroelektrarna mora poznati vodni režim reke, na kateri stoji, vedeti mora, kdaj je vodostaj najnižji, in vedeti mora, kako in s kolikšnimi sredstvi bo ta manko prebradila, da bo lahko delovala nemoteno. Načrtovati mora torej svoj dotok, pretok in iztok.

DOBIČKONOSNI IN BANKROTIRANI

Nadzor denarnega toka terja čas, a lahko, če je opravljen ustrezno, pomeni razliko med obstojem in propadom. Podjetje se lahko – četudi ustvarja dobiček – relativno hitro znajde v likvidnostnih težavah in posledično blizu bankrota.

Za primer vzemimo srednje veliko podjetje, ki proizvaja vijake za tujega proizvajalca bele tehnike ter še nekaj drugih izdelkov za manjša podjetja po Sloveniji. Dolga, truda polna leta pridobivanja partnerjev so bila uspešna in podjetje ima veliko naročil.

Da lahko zadostijo potrebam kupcev, morajo proizvodnjo celo povečati. Na papirju so izjemno uspešni, v resnici pa ne vedo, ali bodo lahko izplačali plače. Zakaj?

UČINEK PADAJOČIH DOMIN

Poglejmo hišo iz kart, ki se v primeru podjetja, ki ga omenjamo, začne zaradi neustreznega nadzora nad denarnim tokom rušiti.

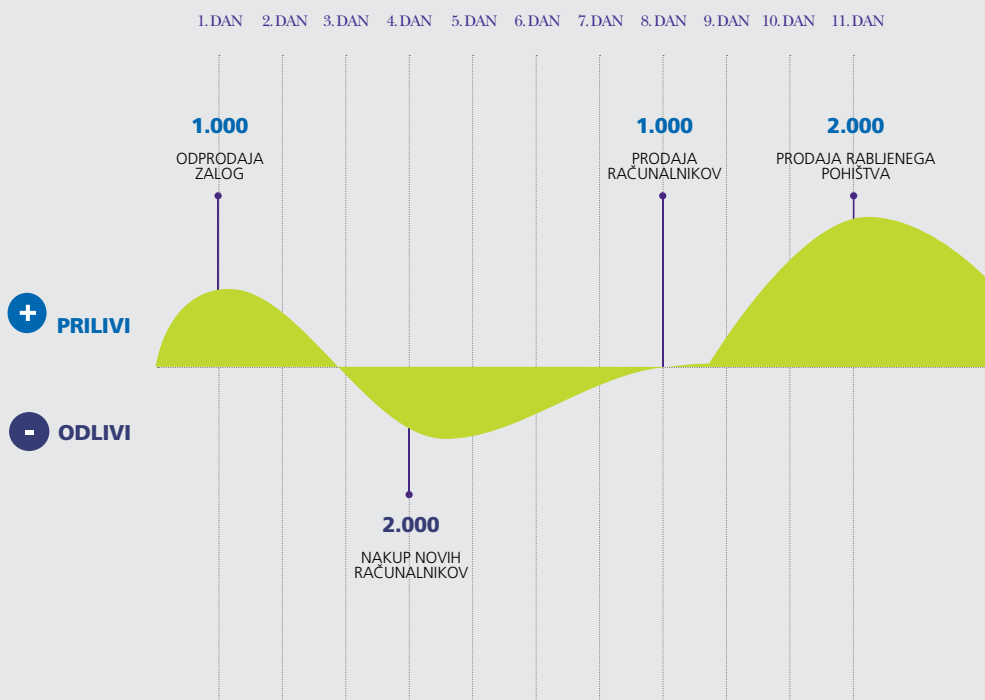
Podjetje mora dobaviteljem plačati v 30 dneh, sicer naslednje pošiljke ni, največji kupec pa si je izbral 90-dnevni plačilni rok. Sicer so plačila naročenega redna, a v dveh mesecih od nakupa materiala do plačila proizvoda prihaja do velikih likvidnostnih težav.

Kljub odprodaji zalog in dodatnemu najemu kredita je denarni tok zaradi dvomesečnega zamika med roki plačil in investicije v opremo negativen.

Podjetje ima denar na papirju, dejansko pa je ta drugje, zato nastane primanjkljaj v operativnem denarnem toku. Boniteta pri poslovnih partner-

PODJETJE, KI IMA VSOTO KNJIŽENO NA DENARJU IN NE NA TERJATVAH, SI ZAGOTOVI:

- 1 Pogajalsko moč v sodelovanju z dobavitelji.
- 2 Boljše kazalnike obračanja terjatev in s tem likvidnosti = izboljšanje rating v očeh vseh upnikov.
- 3 Manjšo potrebo po obratnem kapitalu = povečano profitabilnost.
- 4 Ugodnejši kazalnik NFD/EBITDA = izboljšano kreditno kakovost.



jih se zniža, s čimer težje pridobi nove kredite in stranke, celo izgublja jih. Brez ukrepanja naposled pade zadnja domina.

SPREMLJAJTE PLAČILA TERJATEV IN ZALOGE

Z vidika malih in srednje velikih podjetij, ki sodelujejo z zunanjim računovodstvom, pomeni nadzor nad denarnim tokom ažurno spremljanje poplačila terjatev znotraj podjetja. Absolutno prioriteto ima tako spremljanje kupcev in njihovega odnosa do plačila. Takoj za tem pa je po pomembnosti »izračun lastne cene« oziroma odgovor na vprašanje, ali si podjetje sploh lahko privošči kreditiranje kupcev z odlogom plačila – in če si ga lahko, za koliko časa. To omogoča strukturiran pristop pri dajanju popustov kupcem za predčasnna plačila.

In kdaj terjatve zavarovati? Če imamo izjemno velik posel, je strošek zavarovanja zanemarljiv oziroma sprejemljiv v primerjavi s posledicami neplačila. Zavarovanje pred tveganji, povezanimi s poslovanjem s tujino, je prav tako ključen element. Pomembno pa je dejstvo, da strošek zavarovanja bremeni profitabilnost posameznega posla in ga je treba vkalkulirati v prodajne cene.

Še posebej izvozniki spreminjajo način plačil, povečuje se delež avansnih plačil, povečujejo se deleži prejetih akreditivov in garancij kot zavarovanj za preostale obroke plačil. Posledice neplačil lahko pač pripeljejo do resnih likvidnostnih težav in celo insolventnosti.

Dodatni element je uravnavanje zalog. Predvsem manjša podjetja pogostejše od dajajo večja naročila na račun popustov pri dobaviteljih, pri čemer ne upoštevajo stroškov zalog, stroškov skladiščenja in predvsem tveganja, da bo zalog »obležala« pri njih. Nad zalogami ima lahko podjetje popoln pregled, učinkovito obvladovanje pa je vsekakor pozitiven element.

BANKA JE STROKOVNI PARTNER

Vrnimo se k plačilom. Po aktualnih podatkih Bonitetne hiše, ki analizo plačil opravlja na podlagi svoje baze z več kot 24 milijoni plačil, naj bi delež zamujenih računov v Sloveniji sredi letošnjega leta znašal več kot 40 odstotkov. Ta delež ter delež računov z zamudo do pet dni naraščata, povprečna zamuda pa je avgusta znašala kar 20 dni.

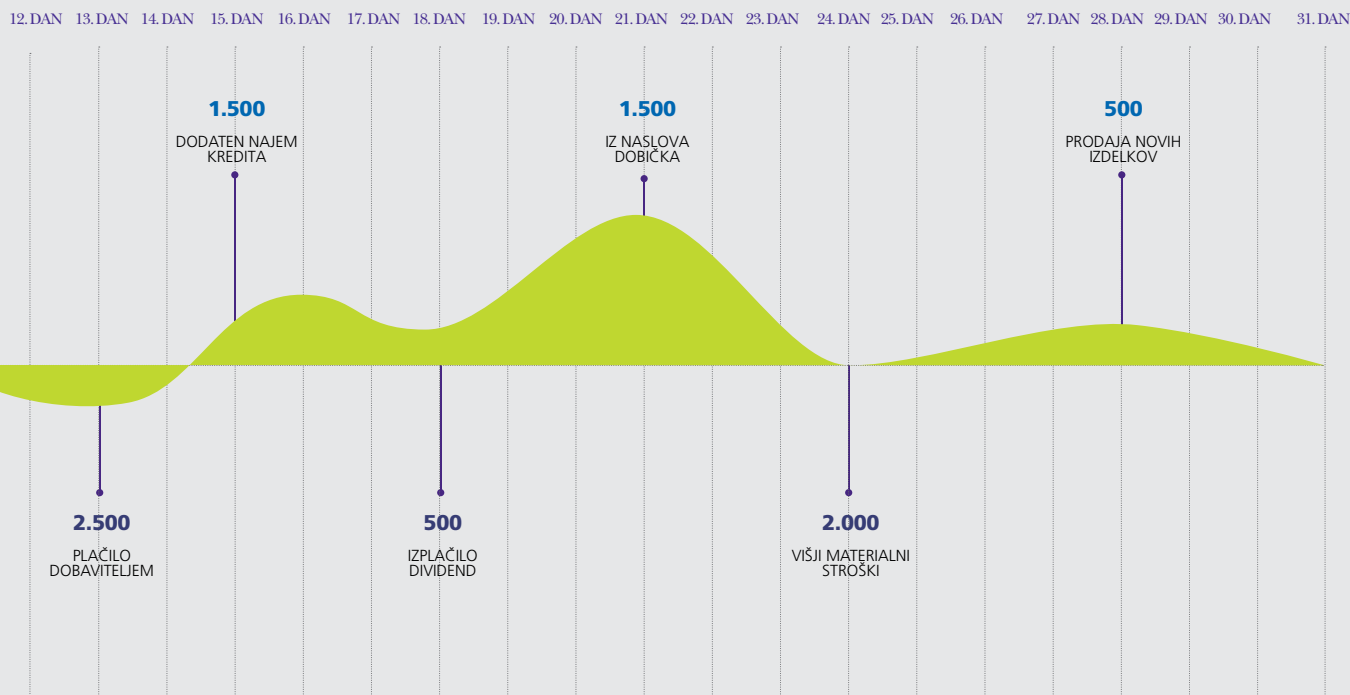
V času takšne plačilne nediscipline je zato nadzor nad denarnim tokom absolutno nujen. Pri tem je banka lahko pomem-

ben partner v prizadevanjih, da manjše težave podjetij ne eksplodirajo. Banka, ki zaposluje strokovnjake, podjetjem lahko pomaga najti in sprejeti ukrepe za stabiliziranje denarnega toka ter jim svetuje glede primerne nadzora in načrtovanja denarnih tokov.

Podjetnik se mora zavedati, da je banka poslovni partner njegovega podjetja, vendar nastopa v vlogi zunanjega upnika. S tem mislimo predvsem na vpliv, ki ga imajo zunanji upniki na poslovanje. Prenova likvidnosti v podjetju vključuje več faz, naštetih v nadaljevanju.

Faza spoznanja. Zavedanje, da se učinkovitost upravljanja z obratnimi sredstvi lahko še izboljša. V tej fazi banka intenzivno sodeluje tako s podjetjem kot z njegovim računovodstvom, če je to zunanje. Sodelovanje obsega pogled banke na učinkovitost ustvarjanja denarja v podjetju, primerjavo s trgov ali celo dejavnostjo. Vendar so odločitve odvisne od lastnika, njegovih preferenc in načina delovanja na trgu.

Popis poslovnega procesa in iskanje optimalnih rešitev. Faza, v kateri podjetje išče sprejemljive ukrepe. Že rešitev rokovanja z zalogami, hitrejša manipulacije z materialom ali učinkovitejša ravnanje s kalom



ali odmetom lahko dolgoročno bistveno spremenijo sliko denarja v podjetju. Banka praviloma tukaj ne sodeluje, saj nima niti znanja niti resursov, je pa kot poslovni partner zainteresirana za spremljanje sprememb v podjetju, saj lahko tako upraviči marsikatero poslovno odločitev, načrtovana stanja in učinke. Ne pozabite, da se denar – kredit ali garancija – daje danes za učinke jutri.

Pri iskanju optimalnih rešitev se podjetje sooči tudi z elementom skrajševanja časa, v katerem se obrnejo zaloge ali terjatve, ter dejstvom podaljševanja časa, v katerem mora poravnati svoje obveznosti do dobaviteljev. Predvsem pri zadnjih dveh lahko banka s finančnimi instrumenti, ki smo jih že opisali zgoraj, sodeluje pri optimizaciji poslovanja.

Poudarimo, da banka ni le finančni posrednik, temveč želi biti relativno aktiven poslovni partner, ki preverja učinke plasiranih sredstev. Spremlja zadane cilje strank na enak način, kot bi podjetja spremljala bonitete njihovih kupcev. Visoko profitabilna podjetja, ki so hkrati optimalno učinkovita in optimalno likvidna, so seveda najbolj zaželene stranke banke.

Dodajmo, da težav strank, ki so povezane z neizterljivimi ali težje izterljivimi terjatvami, banka ne more rešiti, zato ta del bremeni lastnika in njegov kapital.

Težave, povezane z nepoznavanjem finančnih instrumentov. Ta del je v domeni poslovnega partnerstva. Bančni strokovnjaki poznajo prednosti in pasti posameznih elementov. Akreditiv je na primer po svojem opisu zelo zapleten instrument in tudi zaradi tega manj pogosto uporabljen.

Odgovore na vprašanje »Kako bi lahko izpeljal ta posel?« naj podjetje poišče v banki. Izkoristite tudi informativna strokovna srečanja na različnih nivojih, ta so vedno odprta za širšo zainteresirano javnost, in pridobite širši pogled.

TRANSPARENTNE BANČNE REŠITVE

Svetovalci lahko pomagajo tudi pri identificiranju potreb po dodatnih denarnih sredstvih, ki imajo učinek v dodani vrednosti podjetja.

S tem znanjem lahko banka pomaga poiskati najboljše rešitve za nastale situacije: bodisi s premostitvenimi ali

investicijskimi oziroma kratkoročnimi ali dolgoročnimi krediti ter s celovitim svetovanjem za konsolidacijo denarnega toka.

V primerih negativnega denarnega toka, ki je posledica rasti (ali enkratnih dogodkov), banka presoja vzdržnost poslovnega modela, ki nudi poplačilo obveznosti tako do banke kot do drugih deležnikov.

Cilj tako podjetja kot tudi banke je namreč optimalno, vzdržno delovanje podjetja, v kar sodi tudi denarnemu toku primeren kredit.

OSTATI ZA VOLANOM

Da bi banka v tem procesu lahko sodelovala, pa je treba v prvi vrsti poskrbeti že v podjetju.

Zato svetujemo, naj podjetje poleg rednega in transparentnega nadzora nad denarnim tokom deluje fleksibilno, okrepi naj poslovna partnerstva, ki so zmagovalna za obe strani, ter izvaja aktivno politiko terjatev.

Pravočasno naj zaračunava tudi storitve in premisli o strategiji agilnih in kakovostnih prilagoditev trgu.

Izberite pravega!

Za investicije v posodobitev, razširitev ali prestrukturiranje poslovnega procesa, pa tudi za uresničitev novih poslovnih idej so potrebna finančna sredstva. Ko zmanjka lastnih, je banka tisti finančni posrednik, ki s svojo ponudbo, znanjem in izkušnjami pomaga pri financiranju dejavnosti in naložb. Ponudba kreditov in finančnih mehanizmov je obširna in raznolika, da lahko podjetje izbere najprimernejši način financiranja glede na način poslovanja in finančne zmožnosti.

BESEDILO: Jerneja Grmadnik **FOTO:** GettyImages



OBČASNE POTREBE PO LIKVIDNIH SREDSTVIH

Prava rešitev za premostitev kratkoročnih likvidnostnih težav je likvidnostni kredit z odplačilno dobo do 30 dni. Za zagotavljanje tekočega poslovanja lahko izberete tudi klasični limit na poslovnem računu, pri katerem lahko sredstva črpate in vračate do višine dogovorjenega limita po lastnih potrebah. Obresti banka računa le za črpani del limita.

Kot alternativo klasičnemu kratkoročnemu kreditu za financiranje poslovanja lahko izberete odkup terjatev. Svoje nezapadle terjatve v zameno za takojšnje plačilo ponudite banki in si tako skrajšajte plačilne roke. Odločite se lahko za odkup terjatev z regresom ali brez regresa na prodajalca terjatev. V primeru odkupa terjatev z regresom tveganje neplačila ostaja na prodajalcu terjatev. Če odkupi terjatev brez regresa, banka z odkupom prevzame celotno tveganje neplačila dolžnika. V kolikor imata prodajalec in kupec podpisano letno pogodbo, banka ponuja odobritev letnega limita, znotraj katerega prodajalec prodaja banki terjatve mesečno. Odkup terjatev je še posebej

primeren, ko prodajalec dobavlja blago ali storitev kupcu z odlično boniteto in si na osnovi kupčeve bonitete lahko z brezregresno prodajo terjatev zagotovi ugodnejše financiranje gibljivih sredstev.

Včasih pride prav, da lahko nakupe plačamo z zamikom. Takšno odloženo plačilo obveznosti do enega meseca brez obresti je mogoče s poslovno kartico MasterCard, ki je namenjena pravnim osebam, podjetnikom in zasebnikom. V podjetju lahko s poslovno kartico poslujejo tudi vaši sodelavci, zakoniti zastopnik pa določi mesečni limit porabe po posamezni kartici. Ta omogoča preprosto brezgotovinsko plačevanje nakupov na več kot 24 milijonih prodajnih mest doma in v tujini, s kartico pa lahko plačujete brezstično na prodajnih mestih, ki imajo ustrezne terminale. Po novem lahko z njo tudi nakupujete na obroke (do 24 mesecev), in sicer na več kot 3000 prodajnih mestih po Sloveniji. Uporabnik kartice poravnava svoje obveznosti po kartičnem računu na dan, ki ga izbere sam (8., 18., 28. dan v mesecu z neposredno bremenitvijo poslovnega računa).

FINANCIRANJE PRIMANJKLJAJA GIBLJIVIH SREDSTEV

Za financiranje stroškov tekočega poslovanja podjetje ali zasebnik lahko zaprosi banko za kratkoročni kredit v domači ali tuji valuti. Odplačilna doba je od 31 dni do enega leta, za odplačilo obresti in glavnice pa se dogovorite z banko glede na poslovni načrt, zmožnosti in potrebe. Če imate občasne primanjkljaje sredstev, je na voljo kratkoročni revolving kredit v domači ali tuji valuti z odplačilno dobo od 31 dni do enega leta. Njegova osnovna značilnost je ponovno črpanje že odplačanih sredstev.

FINANCIRANJE DOLGOROČNIH SREDSTEV PODJETJ

Bi radi razširili svojo dejavnost, vložili v razvoj ali prestrukturirali poslovni proces? Za financiranje osnovnih in trajnih obratnih sredstev podjetja je na voljo dolgoročni kredit. Odplačilna doba je praviloma od enega do desetih let. Višina odobrenega kredita je odvisna od tekočega poslovanja, osnova za odobritev pa je investicijski program oziroma poslovni načrt.

ZNATE IZBRATI NAJPRIMERNEJŠE ZA SVOJE PODJETJE IN POSLOVANJE?

NLB ponuja vrsto kreditov in drugih možnosti financiranja.



Vsak kredit potrebuje tudi ustrezno zavarovanje. Poleg zavarovanja z menicami in menične izjave lahko kredite zavarujete z zastavo denarnih sredstev, nepremičnin in premičnin, zavarovanjem pri zavarovalnici, z zastavo vrednostnih papirjev, poroštvom pravne oziroma fizične osebe ter z zastavo terjatev ali kakšnimi drugimi oblikami zavarovanja, ki vam jih bodo predstavili bančni svetovalci. Naštete so glavne oblike financiranja, med katerimi je potrebno izbrati najprimernejšo. Pri vsaki pa so seveda višina, obrestna mera in stroški odobritve odvisni od bonitete podjetja oziroma zasebnika, ročnosti kredita, kakovosti zavarovanja in sodelovanja podjetja z banko.

FINANCIRANJE SKUPAJ Z ZAVAROVANJEM

Banka ima pomembno vlogo tudi pri podpori podjetij pri povečanju mednarodne konkurenčnosti, saj veliko odličnih idej in tržnih priložnosti velikokrat prehitro ugasne, ko naletijo na finančno oviro ali zaradi strahu pred negotovimi razmerami na trgu in pred neznanim poslovnim partnerjem.

Banka lahko pomaga z zavarovanjem plačil in kakovosti, obvladovanjem valutnih razlik, zavarovanjem avansnih plačil, kritjem akreditivov, zavarovanji pred zamudami ali drugimi oblikami sodelovanja. Zbrane so v beli knjigi Podpora mednarodnemu poslovanju, v nadaljevanju predstavljamo nekaj najbolj uporabnih instrumentov, ki so lahko poleg že opisanih kreditov v pomoč pri zavarovanju in financiranju podjetij ne le v tujini, ampak tudi na domačem trgu.

Dokumentarni akreditiv je pisna obveza banke – akreditivne banke – v imenu nalogodajalca (npr. uvoznika), da bo plačala upravičencu (npr. izvozniku) vrednost dokumentov v okviru določenega roka pod pogojem, da izvoznik predloži banki dokumente, ki so v skladu s pogoji in roki, predpisanimi v akreditivu. Namen je zmanjševanje tveganja za oba udeleženca pri vseh vrstah pretoka blaga ali storitev in kot podlaga za financiranje dobavne verige. Ta instrument je prava izbira pri novih poslovnih odnosih ali ko je za izvedbo posla potrebno financiranje.

Denimo: kupec z Balkana je navdušen nad našimi izdelki, vendar jih ne more plačati prej kot v 90 dneh, mi pa potrebujemo denar takoj. S kupcem se lahko dogovorite za plačilo z dokumentarnim akreditivom. Na podlagi prejetega akreditiva vam banka lahko ponudi več možnosti za predčasno izplačilo sredstev: predizvozno financiranje po ugodni obrestni meri; odkup zneska dokumentov po izvršenem izvozu brez regresne pravice. Akreditiv je tudi mehanizem, ki vam pomaga pri financiranju odloženih plačil, zavarovanju kakovosti materiala, zavarovanju pred zamudo pri izvedbi, avansu pri uvozu ali izvozu, premostitvenem financiranju itd.

Kredit za kritje akreditivov nudi zagotavljanje kritja, potrebnega za odprtje mednarodnega in domačega dokumentarnega akreditiva, odplačilna doba pa je odvisna od njegovih pogojev. Znesek odobrenega kredita se črpa le v primeru, če na dan plačila po akreditivu ne morete zagotoviti lastnih sredstev. Črpan znesek kredita pa je potrebno vrniti najpozneje

v 10 dneh. Kredit za kritje akreditiva, katerega osnovni namen je odlog plačila kritja, lahko uporabimo tudi za financiranje nalogodajalca, v primerih, ko upravičenec želi takojšnje plačilo. V takih primerih se kredit črpa s predložitvijo naloga za črpanje in rokom vračila do največ 180 dni od vsakokratnega črpanja.

Odkup terjatve po akreditivu pomeni prodajo terjatev iz naslova dokumentarnega akreditiva z odloženim plačilom. Ko prodajalec izpolni pogoje dokumentarnega akreditiva, se mu izplača diskontirana vrednost terjatve, zmanjšana za stroške odkupa. Odkup terjatve po akreditivu je vedno brez regresne pravice. Podjetje s prodajo terjatev po akreditivu financira rast obsega poslovanja in odpravlja tveganje neplačil s strani kupcev.

Z namenom preprostega in sodobnega omejevanja tveganj, ki nastajajo v pretoku blaga ali storitev, ter za financiranje dobavnih verig lahko izkoristite tudi nov instrument bančno plačilno obvezo (BPO), ki je nastala kot odgovor na potrebe trga po instrumentu zavarovanja, ki bi varoval kupca in prodajalca, hkrati pa bi bil hiter, varen in preprost.

BPO je nepreklicna obveza ene banke drugi banki, da bo izplačala določen znesek pod pogojem, da se bodo elektronsko primerjani podatki ujemali med seboj. Je relativno preprost, hiter in v primerjavi z drugimi instrumenti zavarovanja plačila cenovno ugoden instrument, ki omogoča obvladovanje plačilnega tveganja ter nudi široke možnosti financiranja tako za kupca kot za prodajalca. Urejenost z mednarodnimi pravili pa omogoča enakovredno obravnavo bank po vsem svetu ter pravno varnost.

OSEBNI IN STROKOVNI PRISTOP

Vsako podjetje je kdaj v položaju, ko se mora razvijati, če hoče ostati konkurenčno, za to pa potrebuje finančno podporo. Poleg naštetih oblik kreditov in drugih instrumentov za financiranje lahko uporabite tudi različne kombinacije osnovnih instrumentov in individualno prilagojene rešitve. Podjetnik, ki trdno verjame v svojo idejo in zna to tudi pokazati, bo banko prepričal, da je njegov projekt kakovosten in ustvarja dodano vrednost.

ZAVARUJTE OBRESTNA TVEGANJA

Ker nestanovitnost obrestnih mer močno vpliva na stroške financiranja podjetij, je dobro razmisliti tudi o možnosti zavarovanja obrestnega tveganja. Za to možnost se odločajo številna podjetja, ker se zavedajo hitrosti in moči sprememb trenda obrestnih mer. Za zaščito pred morebitnimi višjimi obrestnimi merami je na voljo več instrumentov:

1. Obrestna zamenjava (IRS): To je najbolj preprost in najpogostejše uporabljen mehanizem zavarovanja, ki pride v poštev, kadar je kredit vezan na variabilno obrestno mero in jo želi stranka zamenjati za fiksno, ali obratno. Ponavadi se sklepa v času pričakovanja rasti obrestnih mer, osnova za oblikovanje obrestne zaščite je kredit, zaščita pa lahko začne veljati takoj ali na dogovorjeni datum v prihodnosti. Obdobje zaščite traja od enega leta do 30 let, pri čemer se lahko štiti celoten znesek kredita ali le delež oziroma določeno obdobje.

2. Obrestna kapica (IR cap): Obrestna kapica je instrument, ki kupca ob plačilu premije zaščiti pred naraščanjem obrestnih mer nad izvršilno ceno kapice. Višina premije je odvisna od višine glavnice, ročnosti, volatilitnosti trga itd. Je boljši način zavarovanja pred obrestnim tveganjem kot obrestna zamenjava, ker pa je obrestna kapica povezana s plačilom precej visokih premij, se le malo podjetij odloča za sklenitve tovrstnih poslov.

3. Obrestna ovratnica (IR collar): Ta mehanizem pride v poštev, kadar je kredit vezan na variabilno obrestno mero in želi stranka fleksibilno zavarovanje, a ni pripravljena plačati premije. Obrestna ovratnica je sestavljena iz nakupa obrestne kapice in hkratne prodaje obrestnega dna z enakimi značilnostmi kot pri kapici (glavnica, zapadlost, euribor ali libor obrestna mera). S tako kombinacijo se kupec lahko delno ali v celoti izogne plačilu premije, potrebne za nakup ovratnice. Premija ovratnice je namreč znižana za premijo, ki jo kupec ovratnice prejme za prodajo obrestnega dna. Po navadi jo sklepajo stranke, ki brez stroškov premije želijo nekaj fleksibilnosti v primerjavi z obrestno zamenjavo in so pripravljene sprejeti nekaj tveganja. Primerna je takrat, ko kupec pričakuje, da bi tako lahko več pridobil kot izgubil.

POVEZANI POSLI ZA POVEČANJE PRODAJE

Ste že poskusili s kreditnim posredovanjem oziroma tako imenovanimi povezanimi posli? Storitve je namenjena pravnim osebam, podjetnikom in zasebnikom, ki želijo svojim strankam ob nakupu njihovega proizvoda ali storitve ponuditi dodano vrednost v obliki financiranja nakupa. Podjetja imajo možnost brezplačnega vzajemnega oglaševanja ugodnega financiranja nakupov na www.nlb.si z možnostjo povezave na spletno stran podjetja. Kupcu le izdate predračun, kupnino prejmete takoj, sklenitev pogodbe je brezplačna, tveganje morebitnega neplačila kredita pa v celoti prevzame banka.

V BANKO ŽE NA ZAČETKU

Za posvet s poslovnim skrbnikom se je dobro dogovoriti že v začetni fazi pripravljanja investicij, saj vam bo ta na podlagi svojih izkušenj znal svetovati in bo skupaj z vami poiskal najboljše možnosti, da boste uresničili svoje poslovne načrte.

Primerjava kreditov za podjetja

Potrebe podjetja	Ponudba NLB	Ročnost
Občasne potrebe po likvidnih sredstvih	Likvidnostni kredit Klasični limit na poslovnem računu Odkup terjatev	do 30 dni do 1 leta do 1 leta
Financiranje stroškov tekočega poslovanja	Klasični kratkoročni kredit Kratkoročni revolving kredit	Do 1 leta. Rok vračila kredita se določi v odvisnosti od dospelosti sredstev, ki predstavljajo vir odplačila kredita.
Financiranje dolgoročnih sredstev podjetja	Klasični dolgoročni krediti iz lastnih virov Klasični dolgoročni krediti iz tujih virov	Nad 1 letom. Doba financiranja mora biti praviloma usklajena s projekcijo denarnih tokov. Ko gre za financiranje investicij v osnovna sredstva, mora biti doba vračanja usklajena z življenjsko dobo osnovnega sredstva.
Odpiranje akreditivov	Kredit za kritje akreditivov ali drug kredit	Ročnost kredita je praviloma do 1 leta. Rok vračila se določi ob upoštevanju ročnosti akreditiva/ov.



OGLEJTE SI OBLIKE
FINANCIRANJA NA SPLETNI
STRANI NLB

www.nlb.si/krediti-podjetja-primerjava



GREGOR SAKOVIČ,
vodja Centra inovativnega podjetništva

Poslovni prostori in ideje prihodnosti

Potrebujete prostor za poslovno srečanje v centru Ljubljane? Želite organizirati delavnico ali sestanek in predstaviti svoj izdelek morebitnim partnerjem ali vlagateljem? Potrebujete ob tem še strokovni nasvet s področja financ ali podjetništva? Potem se oglasite v Centru inovativnega podjetništva (CIP), novem, a že živahnem stičišču podjetnikov in podjetniških idej. O zamislih in delovanju smo se pogovarjali z vodjo Centra, Gregorjem Sakovičem.

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

Kakšno vlogo ima Center inovativnega podjetništva?

Center smo odprli z idejo, da bi podjetjem približali banko ter jim hkrati pomagali pri ustvarjanju podjetniškega okolja in pri vstopanju vanj. Zagotavljamo odprt prostor za srečanja podjetnikov s partnerji, za katera je zagotovljena vsa potrebna infrastruktura, organiziramo podjetniška izobraževanja, delavnice, svetovanja in podobno, dodatno pa te vsebine še nadgrajujemo z bolj klasičnimi bančnimi. Naše izhodišče je ponuditi kakovost in vsebine, ki jih drugje v tem trenutku ni. V sodelovanju s partnerji zagotavljamo res široko paleto storitev, znanj in informacij ter povezav.

V čem se vaše delovanje razlikuje od klasičnega bančnega?

Začnimo s prostorom. Del naše nekdanje bančne poslovalnice na Trgu republike 2 v Ljubljani smo spremenili v okolje, ki je, kot bo opazil vsakdo, ki nas bo obiskal, drugačno. Prostore smo zasnovali skladno z arhitekturnimi omejitvami prostora oziroma z izvirno Ravnikarjevo postavitvijo, hkrati pa smo imeli jasno željo ustvariti primerno okolje za srečanja. Pogosto se zgodi, da se podjetnik dogovarja za sestanek, pa bodisi nima primerne lastnega prostora ali pa pride recimo iz drugega kraja. Pri nas mu je na voljo vse, kar potrebuje, vključno s pisarniško opremo, tiskalnikom in podobnim.

Obiskovalce sicer sprejememo in identificiramo na naši info točki. Da ne bo pomote, ne govorim o nikakršni fizični identifikaciji, temveč o prepoznavanju potreb, interesov. Že ob prihodu lahko torej podjetniku ponudimo nasvet ali storitev, pisan na njegovo kožo. Kdorkoli, ne glede na to, ali je komitent NLB ali ne, se lahko

oglasil pri nas v odprtem prostoru, recimo mu s tujko »business lounge«, kjer lahko poklepeta ob kavi, preliста strokovno literaturo v knjižnici in opravi sestanek ali individualno delo.

Naša druga velika prednost je, da v Centru zagotavljamo tudi prostor za delavnice, primeren za pet, deset pa do recimo 25 oseb, in za izvedbo dogodkov ali konferenc, pri katerih je ocenjena zgornja kapaciteta okrog 170 udeležencev. Ti prostori so namenjeni komitentom NLB. Rezervacijo lahko opravijo pri nas ali na spletni strani www.nlb.si/cip.

Inovativnost v delovanju NLB ni novost. Na kakšni tradiciji je nastal Center?

Naša banka je bila pri svojem delovanju vedno inovativna, sodobna in agilna. Skozi leta smo prvi izdali čekovni blanket, postavili prvi bankomat v Sloveniji. Prva bančna plačilna kartica, telefonska banka, bančna spletna stran, pozneje Moba, prva mobilna banka – vse so nastale pod našo streho. Deset let bo že od ustanovitve NLB Privatnega bančništva, ne nazadnje so posebnost tudi brezplačna izobraževanja s področja upravljanj osebnih financ. Tako s CIP-om le nadaljujemo svojo pozitivno tradicijo inovacij, seveda v drugačnih časih in s spremenjeno kulturo poslovanja.

Kaj je vaša primarna ciljna skupina?

Z novo strategijo NLB se banka še bolj usmerja na stranke, aktivno prepozna njihove potrebe ter se nanje odziva. Z inovacijami želi omogočiti nadaljnji razvoj podjetniškega okolja v Sloveniji.

S CIP-om oblikujemo predvsem podporno podjetniško okolje za mikro, mala in tudi srednja podjetja, ki so hrbtenica evropskega in slovenskega gospodarstva. Naj ponazorim s številkami. Ta segment predstavlja 99 odstotkov vseh slovenskih podjetij, zaposluje več kot dve tretjini aktivnega prebivalstva, kreira več kot polovico dodane vrednosti slovenskega gospodarstva in skoraj dve petini izvoza. Gre za podjetja, ki so neposredno vpeta v različne dobavne verige velikih domačih podjetij in globalnih korporacij, zato so tako pomembna za razvoj našega gospodarstva in države.

Kako ste organizirali delovanje?

Začutili smo, da stranke banke ne vidijo vedno samo kot finančno institucijo in posrednika na trgu, ampak si jo želijo tudi kot partnerja, ki bo omogočal povezovanje, mreženje ter nudil neke vrste podjetniško svetovanje.

Prve korake smo naredili že v letu 2014 znotraj Poslovnega sektorja za mala podjetja, v katerem center tudi deluje. Tam smo začeli razvijati idejo v okviru Akademije aktivnega državljanstva in podjetništva. Pomemben element pa je bila vsekakor odločitev, da za ta projekt v NLB uporabimo tako imenovani vitki oziroma »lean« pristop. Združujemo faze razvoja izdelka, storitve, stranke in trga. S konkretnimi delavnicami in pogovori s strankami analiziramo potrebe, želje in težave, s katerimi se srečujejo komitenti in drugi deležniki. Uporabljamo naše izkušnje iz tujine, zglede dobrih praks in se ne nazadnje učimo iz primerov slabih, hkrati pa delamo čim hitreje in s čim manj stroški.

Z vsebino in načinom torej posegate čez meje tistega, kar si običajno predstavljamo v sferi bančništva?

Navedel bom konkreten primer. Ob zagonu smo zapisali med cilje tudi pomoč podjetjem pri iskanju lažjega dostopa do zagonskih naložb ter iskanje alternativnih virov financiranja v Sloveniji in tujini. To ne velja le za podjetja na začetku, ampak tudi v drugih fazah podjetniškega življenja. Tu pride do izraza močna povezanost banke s partnerji, ki danes že ponujajo te vrste znanj oziroma svetovanj. Tu gre lahko za iskanje nepovratnih sredstev, lastniškega kapitala ali alternativnih virov financiranja, na primer v eni od oblik množičnega financiranja ali »crowdfundinga«. Na tem področju bomo v prihodnje ponujali tudi pomoč.

NLB vsaj v začetku v obliki partnerstva vstopa na to področje smelo in skladno s sodobnimi smernicami. Morda se bo komu zdelo, da s tem stopamo zunaj bančnega okvirja, da delamo neposredno konkurenco lastnemu bančnemu poslu. Ampak v CIP-u smo prepričani, da gre za dodatno, komplementarno možnost financiranja in bančnih storitev, kot jih že sicer ponujamo v NLB. Trendov ne moremo ignorirati ali jim le slediti, ampak jih želimo soustvarjati.

Kakšni so odzivi na prvo fazo vašega delovanja?

Danes že lahko merimo prve rezultate. V Centru smo tako že uspešno izvedli tudi prvo NLB Poletno šolo, kjer smo udeležencem – študentom nudili možnost



pridobivanja konkretnih znanj s področja financ, podjetništva, marketinga, IT, projektnega in timskega dela. Udeleženci so imeli možnost spoznati NLB tudi kot potencialnega delodajalca. Z veseljem lahko povem, da smo tako skupaj prišli do inovativnih rešitev konkretnih poslovnih izzivov, ki bi jih lahko v prihodnosti implementirali v poslovno prakso.

Izvedli smo več kot sto dogodkov, obiskalo pa nas je več kot 2.500 ljudi. To so kvantitativna merila. Če pa upoštevamo tudi druge odzive, se lahko pohvalimo, da je naša ekipa tudi s svojimi izkušnjami, delom in fokusom ter podjetniškim znanjem našla nov, inovativen koncept pri gradnji podpornega, stimulativnega okolja. Smo pa res še čisto na začetku in zato sem prepričan, da bomo z razvojem Centra v prihodnosti rasli, tako na področju razvoja storitev in izdelkov kot tudi razumevanja in komunikacije s komitenti.

V prostoru imamo podjetniško galerijo, torej damo priložnost podjetnikom, da postavijo na ogled svoje izdelke ali predstavijo storitve potencialnim partnerjem.



S kom se v Centru še povezujete?

NLB je banka, ki ima velikansko bazo znanja in izkušenj, postržemo lahko s primeri in svetujemo. Tu smo se srečali z vprašanjem, kako to prenesti komitentom na drugačen način, in iščemo partnerje, s katerimi lahko ponudimo uporabne informacije s celotnega spektra podjetniškega delovanja.

Sodelujemo že z Obrtno zbornico Slovenije, pa s CEED Slovenija, z Univerzo v Ljubljani in njenimi posameznimi fakultetami. NLB je ustanovna članica Slovenskega inovacijskega stičišča, ki deluje kot povezovalac in vzpodbujevalec razvojno-raziskovalnih timov v akademski in poslovni sferi. Velik interes zaznavamo tudi pri drugih podjetniških združenjih.

V centru deluje partnerska VEM točka OZS, na kateri omogočamo interesentom na enem mestu podjetje ustanoviti, odpreti račun in mu vsebinsko zagotoviti vse potrebno za zagon. Ponujamo tudi celotno paleto bančnih storitev, vse od storitev za vsakodnevno poslovanje do financiranja in posredovanja informacij o možnostih sodelovanja.

Napovedali ste, da boste delovali tudi družbeno odgovorno. Kje se to že kaže?

Gre za element delovanja, ki je za NLB še posebej pomemben. V našem interesu je vlagati v stabilnost in blagostanje okolja, v katerem delujemo. Delček smo opravili tudi sami. Ko smo opremljali naše prostore, smo del svoje pisarniške opreme reciklirali, uporabili smo na primer stare mize in stole, jih popravili, očistili, prebarvali in jim dali novo funkcijo.

V banki pa smo sicer zaključili že drugi razpis za brezplačno oddajo naših prostorov lokalnim podjetniškim iniciativam. V tem krogu se je prvim trem najemnikom v Ljubljani, Mariboru in Murski Soboti pridružilo še pet novih na dodatnih dveh lokacijah. Eden naših najemnikov, murskosoboški Aurora Co-working, je dobil celo evropsko nagrado za najboljši slovenski sodelovalni prostor v 2015.

Kakšne načrte imate za naprej?

Prvo fazo, izgradnjo prostora, smo zaključili. Druga faza, torej ponudba podjetniških vsebin in izobraževanj, je sedaj naš glavni fokus. To seveda vključuje tudi formiranje ekipe, ki bo znala odgovoriti na vse poslovne izzive. Delali bomo vitko kot doslej, identificirali izzive, generirali ideje, jih realizirali, merili učinke in dodajali nova spoznanja.

Čaka nas še tretji steber, financiranje, ki ni vezano le na klasično bančno poslovanje. S pripravo NLB Podjetniške akademije oziroma programov izobraževanj bomo znali identificirati potencialna podjetja, ki bi potem pristopila v naslednjem koraku h kateri od drugačnih oblik financiranja. Eden pomembnih elementov v prihodnjem letu bo tudi izgradnja e-platforme CIP-a.

Govorimo na primer o potencialnem klubu vlagateljev, pri čemer ti ne bodo prihajali nujno le s finančnega področja. Tu bodo podjetniki na začetku poti dobili možnost, da predstavijo svoje poslovne ideje. Navezali bodo lahko stike, dobili vsebinsko pomoč, na primer nasvete, kako se potegovati za sredstva iz razpisov doma ali znotraj EU, v naslednjem koraku pa bodo lahko potem realizirali tudi morebitno financiranje. Pričakujemo, da bomo to področje konkretizirali v letu 2016.

KAKO DO CENTRA?

Center inovativnega podjetništva,
Trg republike 2, Ljubljana.
Odprto: vsak delovnik od 9.00 do 17.00.
Telefon: (01) 476 21 01, e-naslov: cip@nlb.si.
Splet: www.nlb.si/cip.

Coaching v podjetjih

Vse več podjetij v svoje poslovanje uvaja tudi coaching. Ne le v menedžersko sfero, ampak tudi med druge kadre. Coaching je namreč učinkovito orodje za vse, ki želijo nadgraditi dobre prakse ali doseči spremembe v načinu vodenja in vedenja.

BESEDILO: Ela Primožič **FOTO:** GettyImages



COACHING JE PRISOTEN NA RAZLIČNIH življenjskih področjih, a najbolj uveljavljen je v poslovnem svetu. Coaching je v Sloveniji izraziteje prisoten šele v zadnjih petih letih. Aprila 2014 je bila ustanovljena slovenska coaching zveza, ki z različnimi oblikami formalnih in neformalnih izobraževanj sledi svetovnim trendom, kot enega dolgoročnih ciljev pa so si zastavili tudi ureditev področja licenciranja. Bojan Brank je coach že od leta 2004, ko je začel vgrajevati coaching v lastno direktorsko prakso v DHL-u, hkrati pa je tudi predsednik nadzornega odbora slovenske coaching zveze in član upravnega odbora Združenja za management consulting Slovenije. Bojan Brank tako na primer ne skriva navdušenja nad WEBCS, na katerem sodeluje od 2011.

ZUNANJI COACH NASTAVI ZRCALO

Organizacije in nekateri vodje se na coache obračajo predvsem v situacijah, ko želijo nadgraditi dobre vodstvene prakse in izboljšati svoje vodstvene kompetence. »Zdi se, da je sposobnost zunanjega coacha, da neobremenjen z obstoječo organizacijsko kulturo nastavi zrcalo in preveri informacije, pridobljene tudi s pomočjo 360-stopinjskih vpra-

šalnikov, eden izmed pomembnejših razlogov za sodelovanje. A pomoč coacha je lahko učinkovita zgolj ob zadostni lastni motivaciji,« je pojasnil Brank, ki pravi, da še kako velja reklo, da se sprememba v nas in naših vedenjih zgodi šele takrat, ko bolečina ne-spremembe preseže prag bolečine spremembe. »Če uspe coachu v klientu prebuditi impulz izboljšav, preden pride do bolj ali manj bolečih transformacij, je bil cilj coachinga dosežen,« je prepričan.

NOTRANJI COACHI BOLJE POZNAJO POSAMEZNIKE

Interni coach lahko z ustreznim pristopom in programom učinkovito usmerja posameznike, spodbuja jih k samostojnemu razmišljanju, sprejemanju odgovornosti za lasten razvoj in jim pomaga, da postanejo samozavestnejši in bolj ciljno usmerjeni. Coaching je tudi izjemno koristen kot dodatek izobraževanju in razvoju zaposlenih, saj pripomore, da zaposleni proaktivno razmišljajo o korakih, ki jih želijo narediti, in hitreje ter učinkoviteje uporabijo pridobljena znanja pri svojem delu. V program internega coachinga se vključijo v prvi vrsti vodje, ki si želijo razviti svoje vodstvene kompetence, uporabijo pa

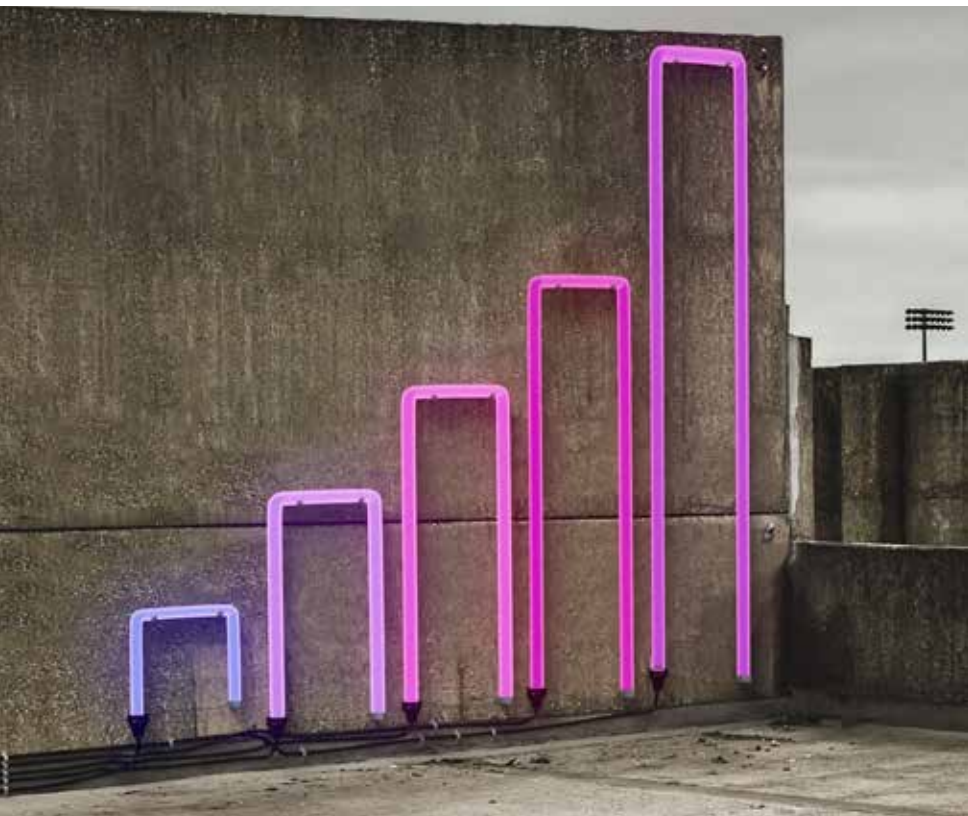
ga lahko tudi nasledniki direktorjev in vodij, ključni kadri, ki potrebujejo dodaten razvoj pri implementaciji in nadgradnji svojega znanja, talentirani posamezniki in novo zaposleni.

TEK NA DOLGE PROGE

Coaching je tek na daljše ali vsaj srednje dolge proge, meni sogovornik. »V teoriji naj bi bilo za ponotranjenje določenih procesov potrebnih vsaj 20 ponovitev nekega vedenja in ravnanja. Ker pa so motivacijski faktorji od posameznika do posameznika različni, ni mogoče predpisati univerzalnega odgovora, v kakšnem času bo vodja s pomočjo zunanjega coacha udeležil izboljšave v svojem vsakodnevnem menedžerskem repertoarju.« Brank meni, da bi moral vsak vodja obvladati osnovne veščine coachinga in z metodami, ki izhajajo iz njega, na primer z modelom GROW, nadomestiti ponekod že zastarele, neavtentične in pogosto samim sebi namenjene letne razvojne pogovore.

ODLIČEN OB LASTNI ANGAŽIRANOSTI

Zunanji coach lahko prevetri podjetje v primerih, ko je posameznik s svojim vodstvenim slogom – ne glede na stro-



kovnost na ožjem poklicnem področju – postal sčasoma za svoje delovno okolje moteč ali celo škodljiv. Vendar zgolj v primeru, ko se vodja svojih pomanjkljivosti zaveda in jih je pripravljen odpraviti, razlaga Bojan Brank: »Tu trčimo v kompleksna vprašanja delovanja alfa samcev in njihovih damskih ekvivalentov, kjer ni preprostih in črno-belih rešitev in odgovorov. Coaching tudi ni vsemogočno orodje, ki bo samo po sebi vselej razrešilo vse dileme. Včasih ne deluje in takrat je v zgoraj opisanem primeru treba prepoznati škodljivost ravnanja vodje ter ga sankcionirati in zaščititi širši tim.« Sicer pa praksa in raziskave kažejo, da je nivo zavzetosti zaposlenih v okoljih, kjer je izobraževanje sestavni del delovnega procesa, višji. Dobra in kakovostna menedžerska praksa se s pomočjo coachinga nadgrajuje in pomeni odlično osnovo za nadaljnjo rast in razvoj vodij na vseh ravneh. Vodilni moške posameznih timov ugotavljajo, da je coaching odlična izkušnja, saj se v procesu coachinga zavedo, da nihče ni tako dober, da ne bi mogel biti še boljši. Bojan Brank pravi: »Zavedanje o nujnosti izboljšanja lastnega delovanja in vplivanja na svojo okolico je najbrž

eden ključnih elementov, kjer nam je coaching lahko v pomoč.«

VODJA NAJ VODI Z ZGLEDOM

Zanimivo je, da se proces coachinga ne razlikuje bistveno po industrijskih panogah ali vodstvenih ravneh. »Specifika, ki deloma loči storitvena in proizvodna podjetja, se včasih nanaša na osebno lastnosti pripadnikov posameznih poklicnih skupin. Pri tem pa naj poudarim, da mora vsak vodja, ki s spremembo kulture vodenja v svojem okolju misli resno, voditi s svojim zgledom – ali vodi jeklaro ali pa finančno institucijo, je drugotnega pomena,« je prepričan Bojan Brank. Coaching je proces, ki posameznika spodbuja k samostojnemu in širšemu razmišljanju ter sprejemanju odgovornosti za svoj razvoj. Ob ustrezni dodatni spodbudi so posamezniki tako bolj motivirani in zavzeti, da samoiniciativno razvijajo svoje potenciale, samozavestneje in odločneje implementirajo pridobljeno znanje, prav tako jim zelo pomaga zavedanje in možnost, da se lahko posvetujejo s svojim coachem. Tako zaposleni postanejo bolj motivirani in samozavestnejši pri soočanju s spremembami, bolj ciljno usmerjeni in posledično dosegajo boljše rezultate.

COACHING UPORABLJA TUDI NLB

Coaching je v prvi vrsti namenjen usmerjanju k razvoju znanja in kompetenc zaposlenih, saj običajno pozitivno vpliva na krepitev posameznikovih zmožnosti in sposobnosti, na izboljšanje motivacije ter na odločnost pri soočanju s spremembami.

V NLB poteka proces od formalne postavitve sistema v letu 2014 in začetka izobraževanja internih coachev, ki bodo sistematično uvajali coaching kot metodo vodenja in tudi kot način usposabljanja zaposlenih za prodajne aktivnosti, pojasnjuje mag. Vesna Vodopivec, direktorica Sektorja za upravljanje s kadri in razvoj organizacije. Interni prodajni coaching je bil že uveden na področju poslovanja s srednje velikimi podjetji in v poslovnem sektorju za mala podjetja. Gre za razvoj poslovnih skrbnikov s spremljanjem njihovega dnevnega dela in s pogovorom o njihovih delovnih praksah ne glede na hierarhične odnose. Cilj prodajnega coachinga je dvig praktične usposobljenosti skrbnikov za prodajno delo (razvoj veščin). Posameznik lahko napreduje na treh ravneh in coach ga pri tem usmerja:

- količina dela; število obiskov, število ponudb, število sklenjenih pogodb,
- kakovost dela; kako učinkovito izvajamo aktivnosti,
- smer dela; katere kupce obiskuje s kakšno ponudbo, produkti.

Coaching kot metodo razvoja oziroma nadgradnje vodstvenih kompetenc uporabljajo tudi vodilni v NLB, s katerimi sodelujejo zunanji coachi. Ti opažajo, da vodilni delavci po končanem coachingu pogosto opuščajo avtoritativno vodenje in v večji meri svojim zaposlenim nudijo oporo ter da zaposleni večšine, vire in ustvarjalnost, ki jih že imajo, še izboljšajo.

Delovni tudi na počitnicah

Vaša pisarna se za nekaj dni prestavi v zimsko športno središče, kjer posvetite dopoldne sprostitvi na snegu, popoldne pa se ob mraku kljub temu usedete še k računalniku in preverite nujne zadeve. Ste na počitnicah, a hkrati niste – gre za nekakšen delopust ali workcation.

BESEDILO: Ela Primožič **FOTO:** Shutterstock



ŽIVIMO V ČASIH, KO SE predvsem ljudje na vodilnih delovnih mestih težko povsem odklopijo od dela, tudi ko gredo na dopust. V ZDA in Kanadi se zato uveljavlja ideja o workcationu oziroma »delopustu«. Gre za kombinacijo med delom in dopustom, torej delo iz dopustniškega kraja, neke vrste »delo od doma«, ki je znano tudi nekaterim našim poslovnežem.

KO VZAMEMO DELO S SEBOJ

Workcation omogoča, da namesto med štirimi stenami delamo praktično od kjerkoli. Tako se lahko tudi na počitnicah udeležujemo on-line sestankov, tele- in videokonferenc in zaključimo pomembne projekte, ne da bi ob tem morali zaključiti tudi počitnice. Delopust nam omogoča, da potujemo po svetu, ne da bi nam bilo treba ob tem žrtvovati svojo kariero.

Workcation je videti tako, da običajno v jutranjih urah opravite nekaj delovnih

obveznosti, nato pa se lahko posvetite lahkotnejšim delom vašega dopusta. Vse več ameriških in kanadskih podjetij pa se odloča, da skupine svojih uslužbencev pošljejo na organiziran »delopust«, kjer se tim še bolj poveže med seboj in jim tako ni težko posvetiti nekaj ur poslu, saj gre obenem tudi za »team building« in krepitev zaupanja med zaposlenimi. Večeri so običajno namenjeni lahkotnejšim temam in pripravi načrtov za naslednji dan.

VELIKO PREDNOSTI, PA TUDI KAKŠNA SLABOST

Na takšnem delopustu je čas za sprostitev omejen, a to lahko uporabimo sebi v prid. Če nam kraj, kjer bivamo, ni znan, preverimo lokalne možnosti za ogled bližnjih krajev. Morda ne bomo imeli na voljo več ur za izlet, a bomo kljub temu doživeli spominov vreden utrinek ob ogledu lokalnih znamenitosti.

Izogrnimo se gneči turistov in poiščimo lokalnega vodnika, ki bo za nas naredil hiter pregled vsega, kar se tam spleša videti. Pomembno pa je, da si kljub temu vzamemo nekaj časa tudi za počitek – pravzaprav smo na počitnicah, zato moramo tudi počivati.

Pomembno je tudi, da na »delopustu« ne hitimo za vsako ceno in ne nosimo s sabo vseh materialov, računalnika, dokumentov in še zapiskov, saj je logično, da ne moremo biti tako učinkoviti kot ob polnem delovnem času doma.

Zato si moramo jasno določiti delovne ure in se urnika tudi držati. Morda bomo ugotovili, da pravzaprav v krajšem času naredimo več, saj smo na »počitnicah« in nas pravzaprav nihče ne moti.

PRILAGODLJIV DELOVNI ČAS

Mnogi samostojni podjetniki in veliko število menedžerjev je navajenih, da dobršen

del svojega dela opravijo tudi med dopustom. Eden takih je Sandi Novak, direktor prodaje podjetja Axis mundi in solastnik največjega eko spletnega portala v Sloveniji Ekoma. Pravi, da mu je odgovornost do strank in dela že od nekdaj narekovala, da je nekatere stvari moral oddelati tudi na dopustu, saj ga obvezujejo časovni roki. A se mu ni težko prilagoditi. Njegovo delo med dopustom je odvisno od aktivnosti in obsega, ki ga zahteva posamezen projekt: »Včasih na dopustu delam kar nekaj ur na dan, včasih pa tudi nič.« Kaj ga motivira za takšno delo, nas je zanimalo: »Moja narava dela mi omogoča kombinacijo prostega in delovnega časa nekoliko drugače – sam si razporejam svoj delovni čas, tako da lahko včasih tudi dopoldne izkoristim zase in potem delam popoldne ali čez vikend. Fleksibilni delovni čas mi zelo ustreza, je pa res, da mora biti človek dovolj samodiscipliniran in odgovoren, da tega ne zlorablja,« pravi Sandi Novak, ki mu je jasno, da zdajšnji časi zahtevajo hitre odgovore in rešitve, če želimo biti na trgu konkurenčni in verodostojni. Tudi njegovi bližnji razumejo tovrstno delo, saj vedo, da to ni

obsedenost z delom, ampak dejansko reševanje problemov in opravljanje posla, ki je nujno potrebno. »Seveda pa se znam po obsežnih delovnih urah tudi dobro »odklopiti« in uživati, zato takrat nadoknadimo ure, ko sem med dopustom delal.« Zanj je prednost takega dela v tem, da posel nemoteno teče ne glede na dopust in ima lahko mirno vest, slabost pa v tem, da imajo stranke občutek, da si jim vedno na voljo, tudi ob najbolj nerodnih urah.

Nevarno je tudi, da pri takem načinu dela težko izklopimo in mislimo na posel tudi takrat, ko bi morali že počivati ali početi kaj drugega.

WORKCATION ALI POPOLN ODKLOP?

Vse kaže, da bodo naše počitnice v prihodnosti vse bolj povezane z delom, kljub temu pa lahko dobra organizacija in zanesljivi sodelavci poskrbijo tudi za nekaj brezskrbnih dni brez dela. Posebej, če se odpravljamo v kraje, kjer ni internetne povezave in so telefonska omrežja slaba – takrat bo čas samo za nas, delo pa bo moralo počakati. Še vedno je.

DEJSTVA

- 1 Po nekaterih severnoameriških raziskavah dela več kot polovica ljudi vsaj uro na dan tudi na dopustu; največji delež je med zaposlenimi svobodnih poklicev, na primer prevajalci.
- 2 Pri delu na počitnicah se stres za zaposlene zmanjša, zato mnogo podjetij razmišlja, da bi uvedlo to obliko dela.
- 3 Delo na počitnicah je lahko pot k našemu uspehu, vseeno pa ne smemo imeti občutka, da smo v vsakem trenutku dolžni odgovoriti na sporočilo SMS, elektronsko pošto ali klic. To lahko dolgoročno slabo vpliva na naše zdravje.

ZA SVOJE PREMOŽENJE IZBERITE NAJBOLJŠE

Odločite se za ekskluzivno ponudbo **NLB Privatno bančništvo**, v sklopu katere vam ponujamo najširši nabor bančnih in finančnih storitev, oblikovanih samo za vas in vaše potrebe. Privatni bančnik, ki vam bo na voljo kadar koli in kjer koli, bo skupaj s skupino vrhunskih finančnih strokovnjakov skrbel za vaše premoženje.

Zaupaj nam vedno več zelo zadovoljnih strank, kakovost našega dela pa potrjujejo tudi mednarodna priznanja.

Pokličite nas na **01 476 23 66** ali nam pišite na **infopb@nlb.si**. Dovolite nam, da vas spoznamo in vam pomagamo plemeniti vaše premoženje. Več informacij najdete tudi na **www.nlb.si/privatno-bancnistvo**.



Z veliko smole do uspeha

V Kočevju že 60 let deluje podjetje Melamin, ki svoje izdelke prodaja skoraj po vsem svetu. Kar 88 odstotkov od približno 45 milijonov evrov letnega prometa ustvari z izvozom. In postalo je še okolju prijaznejše in konkurenčnejše. Kljub obilici smole.

BESEDILO: Denis Vičič **FOTO:** Arhiv podjetja



V Kočevju že 60 let deluje podjetje, ki svoje izdelke prodaja skoraj po vsem svetu. Kar 88 odstotkov od približno 45 milijonov evrov letnega prometa ustvari z izvozom. In postalo je še okolju prijaznejše in konkurenčnejše. Kljub obilici smole.

Imeti smolo je običajno slaba stvar. Posel kočevskega kemijskega podjetja Melamin pa prav zaradi smole cveti tudi v času, ko imajo mnoga druga podjetja obilo težav. Je eden najpomembnejših evropskih proizvajalcev sintetičnih smol, ki se kot lepila ali kot vezivna in impregnacijska sredstva uporabljajo v lakarski, gumarski, papirni, lesni in gradbeni industriji.

V mnogih avtomobilskih pnevmatikah tako prav melaminska smola iz Kočevja skrbi za to, da guma kljub silam, ki jim je pnevmatika izpostavljena med vožnjo, ne odstopi od notranje jeklene ali tekstilne ojačitve pnevmatike. Taista smola omogoča med drugim tudi »pisarniško magijo« samokopirnih papirjev – iz nje so narejene mikrokapsule črnila, s katerimi je prevlečen vrhnji papir in ki se ob pritisku pisala ali tiskarske glave razpočijo ter barvilo na mestih pritiska sprostijo na spodnji papir.

Podjetje, ki ima okrog 200 zaposlenih in se je lani prebilo med 50 največjih slovenskih izvoznikov, sicer proizvaja tudi polizdelke za pohištveno in obutveno industrijo.

KEMIJA ZA USPEH

Čeprav so proizvodi Melamina nepogrešljivi v mnogih industrijah, krizni časi tudi zanj niso minili povsem brez težav. Leta 2009 je podjetju promet upadel na 27 milijonov evrov in bil kar 10 milijonov nižji kot pred nastopom krize. A je zahvaljujoč smelim razvojnim investicijam iz preteklosti hitro zopet prešlo v rast. Leta 2013 je prodaja znašala že skoraj 46 milijonov evrov, lani je sledil rahel spust na 45 milijonov, vendar se čisti dobiček ni znižal – z 1,7 milijona evrov je bil za kar 13 odstotkov višji kot leto poprej.

»Prodajo nam je uspelo povečati predvsem zaradi razvoja novih tipov melaminskih smol na bazi hexametilolmelamina (HMM) za gumarsko in lakarsko industrijo,« pojasnjuje direktor podjetja Srečko Štefanič. »Postopek sinteze smo leta 2008 zaščitili z evropskim patentom in kmalu zatem tudi izjemno povečali proizvodnjo. Renomirani kupci v gumarski in lakarski industriji so visoko kako-

vost hitro prepoznali in sledila je hitra rast prodaje. Splošno gledano pa pri nas zelo dobro deluje povezava razvoj, komerciala in vodstvo,« dodaja.

HUDA KONKURENCA

Rast podjetja naj bi se še nadaljevala. Cilj vodstva je, da bi Melamin postal eden od svetovno najpomembnejših igralcev v panogi, kar bo zaradi vse večje konkurence iz držav v razvoju težko doseči: »Dejstvo je, da so cene konkurenčnih izdelkov podjetij iz teh držav nižje od naših, saj imajo tam med drugim cenejšo delovno silo, nižje standarde dela in nižje zahteve glede varovanja okolja,« pravi Štefanič.

To zaenkrat na poslovanje še ne vpliva. »Si pa tudi že kupci iz Evrope vse bolj natančno ogledujejo možnost nabav pri konkurenci iz omenjenih držav, saj je razkorak v kakovosti izdelkov vse manjši. Prodaja naših izdelkov na te trge pa je praktično nemogoča.«

Vodstvo zato pot do uresničitve cilja vidi v neprestanem razvoju in uvajanju najsoodobnejših tehnologij, ki omogočajo ekonomično proizvodnjo izdelkov visoke kakovosti.



Renomirani kupci v gumarski in lakarski industriji so visoko kakovost Melaminovih izdelkov hitro prepoznali in sledila je hitra rast prodaje. Splošno gledano pa pri njih zelo dobro deluje povezava razvoj, komerciala in vodstvo.

Z novo kotlovnico na lesno biomaso, ki je nadomestila staro na fosilna goriva, so zmanjšali izpuste toplogrednih plinov za več kot deset tisoč ton na leto.

S POLNO PARO NAPREJ

»V našem podjetju večina proizvodnih procesov zahteva toplotno energijo v obliki nasičene vodne pare s temperaturo med 150 in 190 stopinjami Celzija,« pojasnjuje Štefanič. Kar pomeni, da njihove načrte poleg zaostrene konkurence in vse višje cene surovin otežujejo tudi nestabilne cene energentov. Da bi zagotovili stabilno poslovanje in hkrati izboljšali konkurenčnost podjetja, so zato konec lanskega leta zgradili in zagnali novo kotlovnico. Namesto fosilnih goriv, ki so potrebno toploto zagotavljala preteklih 40 let, zdaj v kotlovnici izgorevajo lesni sekanci, ki so cenejši, stabilen in zanesljiv energent. Podjetje je zmanjšalo tudi izpuste ogljikovega dioksida za več kot deset tisoč ton na leto, kar predstavlja kar pet odstotkov vseh slovenskih letnih izpustov ogljikovega dioksida.

STORITVE, KI OLAJŠAJO POSEL

Naložba v kotlovnico je bila vredna več kot pet milijonov evrov, podjetje pa je za zavarovanje odplačevanja posojila EKO skladu od NLB dobilo garancijo v višini dveh milijonov evrov. »Banka je to uredila v sprejemljivem roku. Moti nas le razmerje med vrednostjo premoženja, ki je bilo zastavljeno, in vrednostjo kredita,« pravi Štefanič,

ki upa, da se bodo stališča banke v primeru dobrih komitentov, kot je Melamin, v prihodnje omilila. Z NLB sodelujejo že vrsto let, saj jim banka omogoča, da se povsem osredotočijo na posel. »Izvajamo plačilni promet, ureja dokumentarno poslovanje s kupci in dobavitelji, izdaja garancije za zavarovanje plačil in opravlja kreditne posle. S temi storitvami dosegamo konkurenčen in zanesljiv plačilni promet, zagotavljamo plačila pri kupcih z Daljnega vzhoda, se izogibamo plačevanju dobaviteljem z avansom, z izdajo garancije pa nam je omogočeno tudi pridobivanje ugodnejših posojil.«

Ker poslujejo predvsem s tujino, pri Melaminu terjatve vedno tudi zavarujejo in se tako izogibajo tveganjem neplačil. »Zavarovanje terjatev nam poslovanje zelo olajša. Če kupca ne uspemo vključiti v sistem zavarovanja terjatev, vztrajamo pri avansnem plačilu,« pravi direktor, ki že vidi tudi, kaj bo v tujino podjetje izvažalo v prihodnje. »Nova področja uporabe melaminskih smol so melaminske pene in melaminski filci, ki so trenutno organski materiali z najboljšo toplotno in zvočno izolacijo in so hkrati negorljivi. Nove investicije v Melaminu potekajo ravno v to področje.«


IZR. PROF. DR. ALJAŽ ULE

z Univerze v Amsterdamu je matematik in eksperimentalni ekonomist, ki z laboratorijskimi poskusi raziskuje, kaj vpliva na odločanje posameznikov v realnih ekonomskih situacijah.

Igra ultimata

Trdi pogajalci v pogajanjih na prostem trgu ne bodo najuspešnejši, saj bodo s preveliko sebičnostjo odgnali tržne partnerje, ugotavljajo matematiki. Ravno v agresivnem tržnem okolju se dobiček namreč naredi le prek dolgotrajnih povezav, kjer enakopraven dogovor zmanjša stroške pogajanj.

MATEMATIKI SO POGAJANJA ANALIZIRALI že od nekdaj. Prikazovali so, da se v njih najbolje odrežejo trdi in racionalni pogajalci, saj pogajanj ne podaljšujejo v nedogled in izkoristijo vse slabosti nasprotnikovega pogajalskega položaja. A vse skupaj se je obrnilo na glavo, ko so nemški raziskovalci pod vodstvom Wernerja Gütha s poskusom med ljudmi pokazali, da v praksi ta ideja pogosto ne drži.

Opisali so nov preprost matematičen model pogajanj in ga poimenovali igra ultimata. Igra poteka nekako takole: dva pogajalca lahko skupaj zaslužita deset kovancev, a se morata najprej dogovoriti o razdelitvi. V pogajanju sta zelo omejena: najprej prvi predlaga razdelitev kovancev, nato pa drugi lahko predlog sprejme ali zavrne. Če ga zavrne, kovancev ne dobita. Če ga sprejme, pa se kovanci razdelijo po predlogu.

Čeprav je igra preprosta, imata pogajalca pred seboj težavni odločitvi. Prvi mora uganiti, katera ponudbe bi sprejel drugi. Drugi pa se mora odločiti, ali je pripravljen sprejeti tudi nepravilne predloge, saj lahko prvi ponudi le nekaj kovancev in večino zadrži zase.

Poskusimo najprej rešiti njun problem z matematično analizo. Če je drugi igralec sebičen in ga zanima le čim večji osebni zaslužek, ne bo nikoli zavrnil ponujenega kovanca. Prvi mu zato lahko ponudi en sam kovanec in jih devet ohrani zase. V ekonomski teoriji bi rekli, da sta igralca tako našla racionalno ravnovesje, saj nihče ne more spremeniti svoje odločitve in s tem zaslužiti več.

Vendar je v tem ravnovesju izid pogajanj izrazito neenakopraven. In tu v resničnih pogajanjih lahko nastanejo težave, ki

so se pokazale že, ko so avtorji raziskave igro ultimata preizkusili na svojih študentih. Polovica je na mizo dobila 10 žetonov. Vsak od njih je nato v kuverto položil žetone, ki jih je ponudil neznanemu sopogajalcu. Te kuverte so naključno razdelili med drugo polovico študentov, ki so ponujene žetone lahko zavrnil. Ob zavrnitvi vpletena študenta nista zaslužila nič, sicer pa sta vsak žeton zamenjala za eno nemško marko.

Povsem v nasprotju s teoretskim ravnovesjem so se mnoga pogajanja zaključila z enakopravno razdelitvijo, kjer sta oba pogajalca dobila po pet žetonov. Ponudbe, kjer je prvi ponudil drugemu manj kot tri žetone, so bile redke in običajno zavrnjene. Napoved, da bo prvi igralec lahko izkoristil pogajalsko prednost, se ni uresničila.

Kasnejše raziskave so pokazale, da ljudje v pogajanjih ne upoštevajo le sebe, kot predpostavlja tradicionalna teorija. In prav je tako, saj so se najbolj trdi in sebični pogajalci v poskusih odrezali slabo. Če prvi pogajalec drugemu ponudi premalo, bo ostal brez vsega. Če drugi ne glede na okoliščine pobere vse, kar lahko, pa bo od prvega dobil le en žeton.

Raziskava je ob objavi razburila takrat še mlado področje teorije iger, kot imenujemo matematično ekonomskega odločanja. Matematiki so kasneje odkrili, da v bolj dolgotrajnih pogajanjih prednosti nima prvi pogajalec, ampak tisti, ki je bolj potrpežljiv. Sodobne analize so tudi potrdile, da trdi pogajalci v pogajanjih na prostem trgu ne bodo najbolj uspešni, saj bodo s preveliko sebičnostjo odgnali tržne partnerje. Ravno v agresivnem tržnem okolju se dobiček naredi le prek dolgotrajnih povezav, kjer enakopraven dogovor zmanjša stroške pogajanj. Sebična poteza sicer koristi v tistem trenutku, na dolgi rok pa izguba pogajalskega partnerja lahko stane preveč.

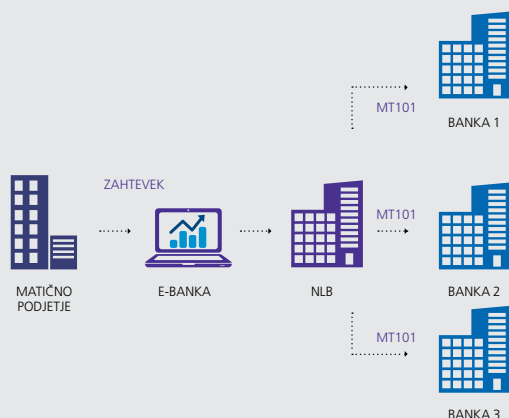
”

Če pogajalec ponudi premalo, bo ostal brez vsega.

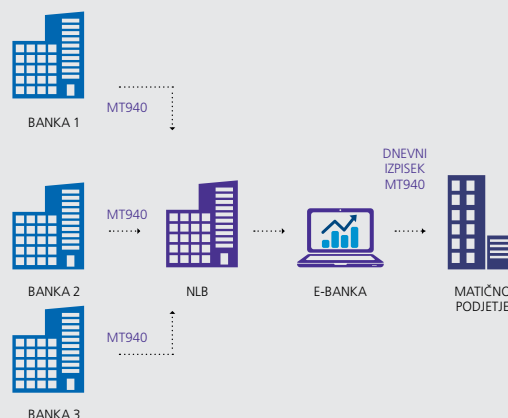
Za mednarodne skupine

Če s svojimi hčerinskimi podjetji pogosto poslužete prek različnih bank in v različnih državah, je zelo koristno, da poenotite upravljanje denarnih sredstev podjetja. Tako si zagotovite nadzor nad denarnimi sredstvi, učinkoviteje obvladujete tveganja in optimizirate likvidnost ter stroške financiranja.

Posredovanja nalogov MT101 za izvajanje plačil in prenosov denarnih sredstev partnerskim bankam.



Prejemanje izpiskov stanja in prometa MT940 na računih hčerinskih podjetij s strani partnerskih bank in posredovanje izpiskov MT940 matičnemu podjetju.



KAJ UPRAVLJANJE DENARNIH SREDSTEV OMOGOČA PODJETJU?

- Celovit pregled nad denarnimi sredstvi skupine podjetij. Vedno boste imeli pregled nad stanjem in prometom na računih hčerinskih ali drugače povezanih podjetij pri različnih bankah doma ali v tujini.
- Učinkovito obvladovanje tveganj.
- Optimiziranje likvidnosti skupine podjetij ter stroškov financiranja podjetij in celotne skupine. Skupina kapitalsko povezanih podjetij lahko na podlagi skupnega delovanja dostopa do široke palete možnosti financiranja pod najugodnejšimi pogoji. S prenosom vseh pozitivnih stanj s poslovnih računov hčerinskih

podjetij, ki se lahko dnevno prenašajo na glavni račun matičnega podjetja ter polnijo morebitna negativna stanja na poslovnih računih hčerinskih podjetij z glavnega računa, se likvidna sredstva skupine optimalno izkoriščajo. Pogoji: vsi računi (račun matičnega podjetja in računi hčerinskih podjetij) v NLB d.d. in v valuti EUR.

STORITVE UPRAVLJANJA DENARNIH SREDSTEV, KI JIH IZVAJA NLB KOT MATIČNA BANKA

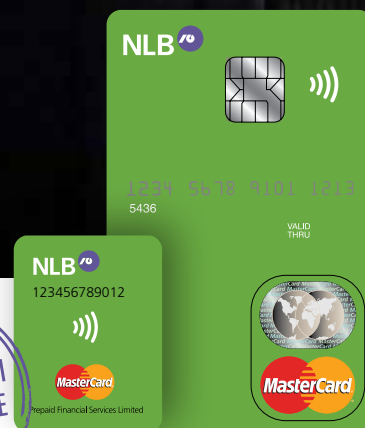
- Posredovanje nalogov MT101 (nalog za izvajanje plačil in prenosov denarnih sredstev) za partnerske banke.
- Prejemanje izpiskov stanja in prometa

MT940 (izpisek na poslovnem računu komitenta konec delovnega dne) na računih hčerinskih podjetij s strani partnerskih bank in posredovanje izpiskov MT940 matičnemu podjetju.

- Združevanje denarnih sredstev.

DODATNE INFORMACIJE

Vse podrobnosti in kontaktne informacije najdete na:
www.nlb.si/storitve-icm.



Z NLB Predplačniško kartico MasterCard lahko **plačujete varno** in vedno porabite le toliko, kot nanjo naložite. Posebna **NFC nalepka** pa vam omogoča praktično in hitro brezstično plačevanje.

