

POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2016 / LETNIK: 03 / ŠTEVILKA: 06

www.nlb.si

A close-up portrait of a woman with long, straight blonde hair and blue eyes, wearing red lipstick and a dark top. She is looking directly at the camera with a slight smile.

Milijoni izdelkov za ves svet

Nuša Pavlinjek Slavinec:
družinsko podjetje Roto sodeluje
z najzahtevnejšimi kupci in
osvaja mednarodne trge.

VEČ NA STRANI 24



Kolektivno nezgodno zavarovanje

Zavarovanje, ki ga ne potrebujete. **Razen, kadar ga.** Za svoje zaposlene.

Kolektivno nezgodno zavarovanje je namenjeno zavarovanju vaših zaposlenih v primeru nezgode. Dodatno se lahko pod ugodnimi pogoji zavarujejo tudi družinski člani zaposlenih. Zavarovanje se sklepa za dobo 1 leta s samodejnim podaljševanjem.

Poleg **osnovnega kritja nezgodne smrti in trajne invalidnosti** lahko izbirate med opsijskimi kritji, ki jih priključite osnovnemu in sicer:

- nezgodna smrt v prometni nesreči,
- smrt zaradi bolezni,
- zlom kosti,
- pogrebna,
- nezgodna renta,
- dnevno nadomestilo za aktivno zdravljenje,
- bolnišnični dan,
- kritje nezgodnih travmatičnih dogodkov.

Slednje kritje je novost na slovenskem trgu. V tem primeru gre za izplačilo dodatne zavarovalne vsote v primeru nezgodnega travmatičnega dogodka kot so travmatične poškodbe možganov, stanje kome, opekline rane in še nekaj ostalih dogodkov opredeljenih v pogojih zavarovanja.

Zavarovalne vsote pri vseh zgoraj navedenih kritjih se lahko določijo v poljubni višini, skladno s potrebami podjetja oz. zaposlenih, tako je lahko vsaka ponudba ekskluzivna.

Več informacij vam je na voljo na telefonski številki 080 87 98 ali elektronskem naslovu info@nlbvita.si.



NLB Vita

Zelo življenjska zavarovalnica.

Kakovost, aktivnost in odzivnost

LEPO JE, KO VIDIMO, da je rezultat našega dela kakovosten izdelek, ki ga opazijo in znajo pohvaliti tudi kupci in stroka. Steklenica iz lastne kolekcije HighGlass, ki jo je za mineralno vodo izbrala hitro rastoča kitajska družba Nongfu Spring Co., je skupaj z dekorjem drugega izvajalca prejela lepo vrsto oblikovalskih nagrad, med katerimi je tudi prestižna oblikovalska nagrada Platinum Pentawards. Steklene skodelice Puzzle, prve 3D skodelice na svetu, pa so prejele prestižno nagrado Red dot. Taka priznanja so lepa nagrada za naše podjetje. Gre za potrditev, da z našo več kot 150-letno tradicijo in visoko kakovostnimi proizvodnimi programi, v katerih naši steklarski inženirji izdelujejo tehnično najzahtevnejše izdelke iz enega najčistejših stekel, delamo dobro.

Enako kot mora biti čisto naše steklo, pa moramo imeti neprestano pred seboj čisto finančno sliko. Brez tega načrti niso izvedljivi. Prihodnost še tako dobre ideje je negotova, če ni podprta s primernim finančnim upravljanjem podjetja. V Steklarni Hrastnik delamo dobro. Po investicijsko intenzivnem obdobju minulih let smo lani že izkoristili povečane proizvodne kapacitete in ustvarili 55,1 milijona evrov čistih prihodkov od prodaje, kar znaša 16 odstotkov več kot v letu 2014, in 40 odstotkov več kot v letu 2009. Pot do takih rezultatov ni bila preprosta, še posebej, če vemo, da je družba še leta 2009 poslovala z izgubo. Ampak z višjo donosnostjo prodaje, uspešnim obvladovanjem stroškov ter prilagodljivostjo steklarne smo naredili korake v pravo smer.



MAGDALENA ŠURINA

Uspešno pot želimo seveda nadaljevati. Zato skrbno obvladujemo denarne tokove, obvladujemo finančna tveganja in obratni kapital. Ustvarjamo in vzdržujemo partnerski odnos z banko. Ves čas smo pozorni, da je podjetje optimalno plačilno sposobno. Aktivno spremljamo razmere, trge in konkurenco po svetu, analiziramo naše načrte in projiciramo njihove učinke ob upoštevanju številnih dejavnikov.

Resnica je, da je tudi v financah srce podjetja. Dajejo mu utrip, skrbijo za njegovo zdravje, in preostalim delom omogočajo, da delajo s polno močjo in izkoriščajo svoj potencial. Naše stranke so raznolike, od manjših, specializiranih, do največjih, globalno priznanih družb. Skupno pa jim je, da si želijo od nas visoko kakovost izdelkov. In zato, da jim jo zagotovimo, moramo biti tudi mi v vseh elementih dela vrhunski. Seveda – ali še posebej – v finančnih.

GOSTUJOČA UVODNIČARKA

Magdalena Šurina je vodja finančno-računovodskega sektorja Steklarne Hrastnik. V letu 2015 je za svoje delo prejela nagrado Najfinančnik leta.

Iz vsebine

- | | | |
|--|---|---|
| <p>3 UVODNIK
Magdalena Šurina, Steklarna Hrastnik</p> | <p>20 VODNIK PO REGIJI
Za številna podjetja je trg JV Evrope izjemno pomemben. Kateri so ključni izzivi?</p> | <p>36 OKRETNOST V POSEL
Agilna metoda scrum: kje so prednosti in na kaj moramo biti pozorni pri njenem uvajanju?</p> |
| <p>5 POSLOVNI INDEKS
Blagovna menjava s tujino, gibanje plač in drugi trendi v številkah.</p> | <p>24 INTERVJU
Nuša Pavlinjek Slavinec: milijoni izdelkov, prednosti domačega znanja in moč družine.</p> | <p>38 KAJ BOMO OBLEKLI JUTRI?
Tudi s slogom oblačenja sporočamo, kdo smo, s čim se ukvarjamo in za kaj si prizadevamo.</p> |
| <p>6 INFOGRAFIKA
Prihodnost bančništva: z digitalizacijo se spreminja celoten odnos med banko in podjetjem.</p> | <p>30 POSPEŠENO NAPREJ
Titus Dekani: očem skriti, a bistveni elementi, so adut uspešnega podjetja z Obale.</p> | <p>40 POSLOVNE NOVICE
Dobri poslovni rezultati NLB Skupine, globalni izzivi, družbena odgovornost in kultura.</p> |
| <p>8 PRILOŽNOSTI IN IZZIVI
Financiranje poslovanja: najboljše odgovore na ključna vprašanja najlažje poiščemo skupaj.</p> | <p>32 TEHNOLOŠKI RAZVOJ JE TUDI VAŠA STVAR
Pogovor s sogovorniki, ki so s tehnologijo in naprednimi poslovnimi procesi v stiku vsak dan.</p> | <p>42 KOLUMNNA
Katera pravila znanosti so uporabna tudi v vsakdanjem življenju in financah?</p> |
| <p>16 POSLOVNE FINANCE
Kreditiranje ni edina možnost: že uporabljate tudi druge bančne produkte in storitve?</p> | | <p>43 ANALIZIRAMO PRODUKT
NLB Klikpro: mobilna banka za pravne osebe.</p> |



Poslovno
leto 2016, številka 6

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: Tiskarna Para
Naklada: 6.000 izvodov
Datum natisa: september 2016

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

12,47

milijarde evrov blaga je Slovenija izvozila
v prvih šestih mesecih leta 2016 –

561

milijonov evrov in 4,5 %
več kot v prvem polletju
lanskega leta.

76,4 %

vsega izvoza in

81,4 %

vsega uvoza je Slovenija ustvarila z drugimi članicami
EU. Najpomembnejši partnerici po obsegu poslovanja
sta Nemčija in Italija.

11,8

milijarde evrov blaga je Slovenija uvozila
v prvih šestih mesecih leta 2016 –

656,2

milijona evrov in 1,8 %
več kot v prvem polletju
lanskega leta.

99.117

brezposelnih je bilo na Zavodu za zaposlovanje
registriranih konec julija 2016.

0,7 % 9,5 %

manj brezposelnih je bilo na
zavodu v primerjavi z junijem
2016 in

manj kot julija lani.

Število brezposelnih upada na mesečni ravni že pol leta.

2011 —→ 1.546,09

2012 —→ 1.534,54

2013 —→ 1.544,85

2014 —→ 1.571,46

2015 —→ 1.549,93

Pregled povprečnih bruto plač za zadnji
mesec koledarskega leta od leta 2011 do 2015.

820.018

delovno aktivnih (največ v predelovalnih dejavnostih)
je bilo v Sloveniji junija 2016, od tega:

733.041 86.977

zaposlenih

samozaposlenih.

2,5 %

se je v prvem četrtletju letošnjega leta
zvišal slovenski BDP na letni ravni.

Viri: Statistični urad RS, Zavod RS za zaposlovanje,
Evropska komisija, Gospodarska zbornica Slovenije.

Prihodnost bančništva

Z digitalizacijo bančništva se ne spreminja le tehnologija dostopa do banke, temveč tudi celoten odnos med banko in podjetjem. Bančništvo prihodnosti bo še bolj in še hitreje sledilo tehnološkemu napredku, sodobnim željam in potrebam podjetij. Tako pri razvoju bančnih produktov kot tudi pri načinu njihove uporabe.

”

Digitalna doba spreminja kulturo bančništva in premika osredotočenost iz produkta na stranko.

Spremenjena infrastruktura



INFORMACIJSKI EKOSISTEM

Vzpostavljen sistem, ki bo zaobjel dinamiko poslovnih procesov in podpiral potrošnika v vsakdanjem življenju.



»ODPRTE« POSLOVALNICE

»Open space« poslovalnice bodo namenjene predvsem svetovanju strankam o zahtevnejših produktih in storitvah.



VIRTUALNE POSLOVALNICE

Mobilno poslovanje postaja del vsakdana. V prihodnosti bodo aplikacije še napredovale in zaobjele kompleksnost poslovanja.



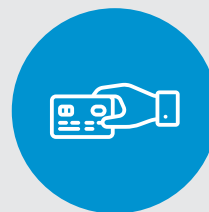
AVTOMATIZACIJA POSLOVANJA

Standardizacija upravljanja pomeni manj papirologije in birokratskih postopkov.



NAPREDNA ANALITIČNA ORODJA

Napredni modeli predvidevanja naslednje storitve, povečanje uporabe obstoječih storitev in boljše ocenjevanje tveganj za podjetja.



BLOCK-CHAIN TEHNOLOGIJA

Block-Chain regulirana dejavnost utegne v prihodnosti postati ožilje finančnih storitev. Cilj? Plačila in prenosi izvedeni v realnem času.

3 digitalni pristopi bank

Izboljšano digitalno delovanje lahko izboljša finančno in operativno uspešnost bank ter podjetij

Raziskave kažejo, da se banke digitalizacije lotevajo na tri različne načine.

50 %

večji prihodki na stranko banke.

30 %

večja storilnost podjetja.

20 %

manjši stroški poslovanja podjetja.

Digitalno je projekt.

Banke, ki v digitalnem vidijo nek nov projekt, a še nimajo razdelane strategije.

26 %

Osnovno

Digitalno je posel.

Banke, ki v digitalnem vidijo resen posel in imajo gleda tega dolgoročno vizijo.

42 %

Napredno

Digitalno je osrednja vrednota.

Banke, ki že uspešno vnašajo digitalno strategijo v svoje delovanje.

32 %

Pospešeno

Spremenjena uporabniška izkušnja



HITRO

Procesi uporabe bančnih storitev postajajo vedno hitrejši in optimizirani, tudi za zahtevnejše bančne storitve.



PREPROSTO

Preprostost in enostavnost uporabe bo prilagojena nasvetom, rešitvam za specifično industrijo ali posel.



CENEJE

Z napredujočo tehnologijo bo na mesečni ravni moč še dodatno prihraniti pri operativnih stroških poslovanja.



VARNO

Raziskave potrjujejo, da velika večina uporabnikov vidi banke kot vodilne institucije za obdelavo in hranjenje digitalnih vsebin.



DOSTOPNO

Nenehna dostopnost banke bo imela pomembo globalno funkcijo ter bo olajšala poslovanje s partnerji iz vsega sveta.



ODZIVNO

Napredujoča digitalna tehnologija že sedaj omogoča opravljanje storitev kjerkoli in kadarkoli.

Priložnosti in izzivi financiranja poslovanja

Kaj je kreditna kakovost, kako jo ugotavljamo in kako lahko podjetja vplivate nanjo? Kakšen pomen ima denar in zakaj je pomemben obratni kapital? Najboljše odgovore na ključna vprašanja najlažje poiščemo skupaj. Poglobimo razumevanje med vašim podjetjem in banko.

BESEDILO: Tadej Krašovec, Nataša Simčič, NLB



NATAŠA SIMČIČ,
direktorica Sektorja
za kreditne analize
pravnih in fizičnih
oseb, NLB



DOBRO RAZUMEVANJE MED BANKO IN KOMITENTOM je izjemno pomembno. Tudi na vprašanja, ki se na prvi pogled morda zdijo smiselna le bančnikom, je vredno poiskati odgovore in pojasnila skupaj s podjetji. Zakaj? Ker tako vsi skupaj lažje razumemo, kaj je najpomembnejše za sogovornika, in s tem krepimo medsebojno zaupanje in razumevanje. Pomislite: ko se z banko pogovarjate o tveganjih, povezanih z delovanjem vašega podjetja, analizirate enake ali zelo podobne podatke in scenarije, kot jih boste imeli pred seboj, ko boste upravljali tveganja, ki vam jih prinašajo vaši kupci ali partnerji.

Začnimo z vprašanjem. V eni novejših izdaj knjižne klasike z naslovom *Inteligentni vlagatelj* (The Intelligent Investor) je bralcu na voljo analiza podjetij, vključenih v borzni indeks Standard & Poor's 500. Si upate – ne da bi šli po podatek z Googlovo pomočjo – oceniti, koliko od teh priznanih, dolgotrajno cenjenih in donosnih 500 podjetij je preživel obdobje 40 let brez temeljitih pretresov? 400, 300, 200? Ne, odgovor je pičlih 75. Zgolj 15 odstotkov ali manj kot vsako šesto podjetje je preživel neprizadeto, torej ni šlo v stečaj, likvidacijo ali bilo zaradi premalo uspešnega poslovanja prevzeto.

UPRAVLJANJE TVEGANJ NI ZAVORA

Zato je, ko ocenjujemo potencial podjetij, njihovo poslovno prihodnost in kreditno sposobnost, še kako pomembno vprašanje, kako lahko mi kot banka prepoznamo podjetja, ki ta potencial imajo. Gre za zahtevno in, kot rečeno, zelo pomembno vprašanje. Odgovor nanj ne vpliva le na usodo podjetij, ampak na drugi strani tudi na rezultate bank, ti pa imajo multiplikativen učinek na gospodarstvo. Zato je prepoznavanje in ločevanje uspešnih podjetij od neuspešnih ključno.

Področje upravljanja tveganj še zdaleč ni nekaj statičnega. Naša vloga v bančnem poslovanju se je v zadnjih 10 letih močno spremenila in danes jo tudi dojemamo drugače – tako znotraj banke kot v odnosu s strankami. Včasih je veljalo, da je poslovni del banke tisti, ki v banko pripelje stranke, posel in denar. Bančniki iz oddelka, ki ga interno pogosto s tujko imenujemo kar »risk«, torej pristojni za upravljanje tveganj, pa so bili tisti, ki so imeli v očeh mnogih vlogo zaviralcev. Danes je vloga sektorja za kreditne analize drugačna. Od ozkega področja ocenjevanja tveganj prehajamo k dejavnostim, s katerimi omogočamo hitro in učinkovito odobravanje dobrih kreditov. Pri tem je seveda izjemno pomembno, da svoje stranke res dobro razumemo.

PRESOJA ELEMENTOV TVEGANJA

Pri analizi podjetja nas v najširšem pogledu zanimajo trije ključni elementi. Poenostavljeno povedano želimo zelo kompleksen svet spraviti v tri kazalnike tveganja. V banki nas pred morebitnim

Presoja elementov tveganja

1

Verjetnost neplačila PD (probability of default)

→

Lastnosti komitenta

Poslovni model, finančni kazalniki, pozicioniranost v panogi, kakovost panoge, zaupanje, izkušnje posloводства, "obnašanje",

2

Izguba v primeru neplačila LGD (loss given default)

→

Lastnosti zavarovanj

Vrsta zavarovanja, tržna vrednost, lokacija, namembnost, splošna uporabnost, ...

3

Izpostavljenost v trenutku neplačila EaD (exposure at default)

→

Lastnosti posla

Ročnost, amortizacija, možnost ponovnega črpanja, bilanca/zabilanca,

90 DNI: MOČAN KAZALNIK

Neplačilo opredelimo kot zamudo pri plačilu določenega zneska za več kot 90 dni. Empirične analize kažejo, da je verjetnost, da bo podjetje, ki prvič zamudi s plačilom bančne obveznosti za tak rok, z okrog 90-odstotno verjetnostjo zamujalo tudi prihodnjič, znesek zamujenega plačila pa bo le naraščal. To razmerje velja presenetljivo že pri zamujenih zneskih v vrednosti pod 1.000 EUR.





”

Nihče ne more z gotovostjo napovedati, katero podjetje bo zašlo v težave. Lahko pa to nevarnost napove z določeno verjetnostjo.

kreditiranjem podjetja zanima, kolikšna je verjetnost, da pride do neplačila, kolikšna bi bila v tem primeru izguba in kolikšna bi bila izpostavljenost v trenutku, ko bi prišlo do tega neljubega dogodka. Bančni strokovnjaki poskušamo te elemente tveganja oceniti, hkrati pa so to elementi, na katere lahko podjetje deloma aktivno vpliva in s tem posredno izboljšuje svoj položaj oziroma zmanjšuje svojo kreditno tveganost.

Osredotočimo se na prvi element, verjetnost neplačila. Znete v podjetju oceniti, kateri od vaših kupcev bo potonil oziroma bo postal neplačnik? Strinjali se boste, da je na to vprašanje včasih zelo težko odgovoriti in s prstom pokazati na tistega, ki je ogrožen in se mu bo zgodil črni scenarij. Enako pri bančni oceni podjetja ne moremo govoriti o popolni gotovosti, da bo podjetje sposobno plačevati kreditne obveznosti. Gre za kompleksne primere, zato ocenjujemo verjetnost oziroma nevarnost, da pride do neplačil. Skozi korake kreditne analize stranke nato razvrstimo v skupine po podobni verjetnosti neplačila. Kreditno kakovost stranke izrazimo v prvi vrsti z verjetnostjo neplačila, ki jo zaradi boljše razumljivosti in komunikacije prevedemo v bonitetne razrede. Ti za banko izražajo verjetnost dogodka (plačila oziroma neplačila), pripisano strankam v tem razredu. Poudarimo: nihče ne more s popolno gotovostjo napovedati, katera stranka bo zašla v težave, vemo pa, da se bo iz enega bonitetnega razreda to zgodilo na primer petim odstotkom (boljša boniteta pomeni relativno manjši delež strank, ki bodo zašle v težave, in obratno pri slabši boniteti).

POT DO KREDITNE ANALIZE

Do ocene verjetnosti, da komitent v določenem času in obsegu poravnava svoje obveznosti, pridemo na podlagi kreditne analize.

Začnemo z najširšim področjem, analizo makroekonomskega okolja. Že tu lahko pridobimo koristne podatke in ugotovimo, ali podjetje denimo

”

Nasvet za podjetja: kjerkoli in kadarkoli je mogoče, banki razložite finančne kazalnike, ki vplivajo na vašo boniteto.





deluje v okoljih, ki so bolj tvegana, kar bi lahko v prihodnje povzročalo težave pri poslovanju. Podjetjem lahko ob tem tudi svetujemo, kako zmanjšati tveganja. Konkretno: če vaše podjetje izvažata v Rusijo, je vredno razmisliti o zavarovanju tveganja spremembe tečaja.

V drugem koraku banka analizira panogo, v katero sodi podjetje. Ta raven postaja vse pomembnejša in analize so temu ustrezno podrobne. Kakšne so razmere v panogi, kakšni so trendi, kako deluje konkurenca podjetja, katera nova, inovativna podjetja in tehnologije prihajajo v panogo? To so eni ključnih dejavnikov. Danes ni več dovolj, da je vaše podjetje dobro v tistem, kar ponuja – biti mora enako dobro ali boljše od konkurence. Tudi tukaj lahko banka podjetju pomaga pri razumevanju njegovega položaja v panogi, saj izdelamo veliko analiz različnih panog ter dobro poznamo povprečna gibanja in kazalnike.

V tretjem koraku banka pridobiva in analizira kvalitativne informacije o komitentu, kot so kakovost vodstva, podatki o kupcih in dobaviteljih, organizacija v podjetju in drugo.

Na najboljše področje nato vstopimo na četrti ravni, pri finančni analizi podjetja. Tu so odločilni finančni kazalniki in teh je mnogo. Eden tistih, ki so redno predmet analize v bankah, je recimo kazalnik finančne obveznosti v primerjavi z EBITDA.

Poudarimo še, da v banki spremljamo aktualne kazalnike, preteklo poslovanje in projekcije finančnih kazalnikov. Projekcije prihodnjega poslovanja postajajo eden od standardov ocenjevanja, a pri njih se praviloma znajdemo v pasti, ki se ji reče preveč optimistična samoocena. Podatki kažejo, da podjetja zelo pogosto gledajo v prihodnost preveč rožnato. Optimizem je koristen, moramo si postavljati visoke cilje. A pri tem ne smemo pozabiti, da se lahko v poslovanju kaj odvije tudi drugače, v negativno smer. Zato je nujna priprava alternativnih scenarijev, na podlagi katerih lahko ustrezno strukturiramo financiranje. S tem si podjetje zmanjšuje tveganje refinanciranja oziroma morebitnega dodatnega financiranja, ki bi ga zahtevalo odstopanje od (preveč) optimistično zastavljenih načrtov; brez tega tveganja se boste lahko osredotočili na tisto, ker je najpomembnejše: na svoje poslovanje.

Z bančnega zornega kota ne smemo pozabiti še na zadnjo stopnjo v analizi: analizo transakcije. V tem koraku ocenimo namen, ročnost, amortizacijski načrt in zavarovanje samega kreditnega posla. Vendar pa te informacije neposredno ne vplivajo na oceno kreditne kakovosti podjetja.

OD BONITETE K DENARJU: ZA KOLIKO SE LAHKO ZADOLŽIMO?

Analiza finančnih kazalnikov je v zgodbi o financiranju poslovanja podjetja izjemno pomemben, ne pa tudi edini dejavnik. Ko banka opredeljuje, analizira in določa boniteto stranke, nato pa se odloča o denarju in kreditu samem, si postavi še eno nepogrešljivo vprašanje: kako se odločiti o primernosti vira in višine izplačila? Tu pridemo do enega izmed finančnih kriterijev, ki jih pri finančni analizi in v postopku odločanja nikoli ne izpustimo – EBITDA. Podatek o poslovnem izidu pred obrestmi, davki in amortizacijo je prvi kazalnik denarja na računu podjetja. Uporabljamo ga kot povezovalni element med boniteto, torej oceno, v katero kategorijo je podjetje uvrščeno, in denarjem, ki je podjetju na voljo. S primerjavo finančnih obveznosti in EBITDA namreč ugotavljamo mero zadolženosti podjetja na trgu. Gre za mednarodno uveljavljeno mero, s katero matematično izračunamo, koliko časa podjetje potrebuje, da poravnava vse svoje finančne obveznosti do upnikov.

Poenostavljen primer: s primerjavo EBITDA, ki je 1.000 denarnih enot, in finančnih obveznosti v višini 5.000 denarnih enot pridemo do kriterija, izražene s številko 5. To pomeni, da lahko podjetje ob predpostavki, da se druge okoliščine ne spremenijo, svoje obveznosti poravnava v petih letih.

Kaj pa je primeren oziroma vzdržan kriterij finančne zadolženosti? Ocene se pri posameznih bankah in drugih institucijah razlikujejo, a zgoraj navedeno vrednost 5 lahko vzamemo kot ločnico med dobrimi in »manj dobrimi«. Prvi imajo bistveno večje možnosti za dostop do virov denarja, poti so lažje in krajše. A tudi ko v kreditnih analizah govorimo o drugih, torej manj dobrih, to ne pomeni, da z njimi banka avtomatsko ne sodeluje. Gre pa pričakovati, da jim bo banka zelo verjetno postavila več vprašanj, dala dodatne pogoje ali zahtevala dodatna zavarovanja, ker ocenjuje, da je verjetnost neplačila v prihodnosti pri njih večja. S tem ni zaščiten le banka, ampak pred čezmernim zadolževanjem, ki lahko vodi na potencialno usodno pot, zaščitimo tudi podjetja.

PORAVNAVAMO LE OBVEZNOSTI ALI FINANCIRAMO POSLOVANJE?

S preprostim izračunom na primeru našega podjetja, pri katerem so bile finančne obveznosti petkrat večje od EBITDA, smo matematično ocenili obdobje vračanja obveznosti na pet let. Pa to v praksi res drži? Nikakor. Z EBITDA prikazani presežek denarja v določenem obdobju ni namenjen le odplačilu kreditov, temveč predvsem financiranju poslovanja, poravnavanju obveznosti do partnerjev, plačilu davkov in obresti, izplačilu dobička lastniku. Recimo: v podjetju, v katerem obseg proizvodnje ob

povečanjem povpraševanju raste, moramo imeti na voljo tudi več denarja za nakup zalog proizvodnih sredstev. Povedano najbolj preprosto: preden lahko prodamo več izdelkov, jih moramo več izdelati, za to pa potrebujemo več obratnega kapitala.

Preden torej pridemo do realne ocene sposobnosti vračanja kredita (»debt capacity«), moramo zato osnovni podatek o EBITDA »oslabiti« oziroma ga skržiti. Če pri našem vzorčnem primeru (glej tabelo Sposobnost vračanja obveznosti) podjetja upoštevamo še čisto osnovne elemente, denimo po 50 enot dividend ter davkov in obresti, temu pa dodamo še 100 enot naložb v osnovna sredstva in za 100 enot večjo potrebo po obratnem kapitalu – skupaj 300 enot, nova – imenujemo jo operativna – EBITDA ni več 1.000, ampak le še 700 enot, finančne obveznosti (5.000 enot) pa v novem izračunu namesto pet let vračamo več kot sedem let.

Smo s to prilagoditvijo že prišli do čisto prave številke? Pri bančni oceni še ne. Kreditno sposobnost izračunavamo na podlagi prihodnjih denarnih tokov podjetij, saj bodo ta vračala kredite ne le jutri, ampak tudi čez eno leto, pet ali sedem let. Denar, ki vam je na voljo danes, pa je vreden več kot denar, ki nam je obljubljen čez sedem let. Seznam kriterijev se seveda tudi tu še ne konča, a predstavlo o tem, kako kompleksno je ocenjevanje tveganja nevračila danih kreditov, si že lahko ustvarite.

Vrnimo se še enkrat k dialogu med banko in podjetjem, ki želi pridobiti finančna sredstva. Zmotna je predstava, da v banki številke samo pretočimo v tabele in nam računalnik pove, ali oziroma koliko kredita lahko dobi podjetje. Vselej se ob številkah poglobimo tudi v zgodbo podjetja in predlog analiziramo tudi vsebinsko. Če bi računali kreditno sposobnost izključno na podlagi bilanc, potem verjetno v nobeni banki ne bi odobrili nobenega investicijskega kredita, torej kredita, na podlagi katerega bodo šele nastali prihodki in druge bilančne postavke, potrebne za modelske kalkulacije.

Seveda pa je podjetje tisto, ki v celotnem postopku banki pomaga s pojasnili. Če nimamo informacij o tem, kaj je konkurenčna prednost podjetja, kaj je tisto »drugačno«, boljše, kar sploh omogoča ustvarjanje EBITDA, če ne vemo, na podlagi kakšnih informacij podjetje za prihodnje leto načrtuje rast in podobno, potem seveda vsebinsko težko presojujemo drugače kot po številkah.

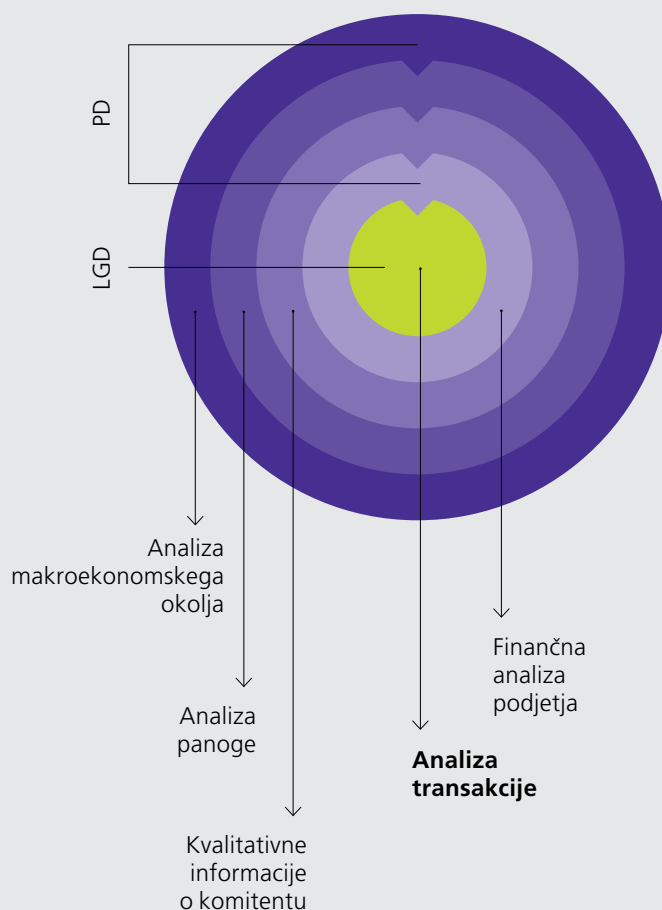
POMEN OBRATNEGA KAPITALA

Ko govorimo o financiranju obveznosti podjetja, enako kot pri financiranju poslovanja na splošno ne moremo brez obratnega kapitala. Ta namreč kot razlika med zalogami in terjatvami do kupcev na eni strani ter obveznostmi podjetja na drugi strani

Sposobnost vračanja obveznosti

EBITDA	1.000 d.e.
EBITDA %	15 %
FO skupaj	5.000 d.e.
Davki in obresti	50 d.e.
Osnovna sredstva	100 d.e.
Dividende	50 d.e.
Povečanje potreb po obr. kapitalu	100 d.e.
Operativna EBITDA	700 d.e.

Kako se določa boniteta komitenta



OGLEDALO USPEŠNOSTI

EBITDA – vpliv na boniteto

Operativna EBITDA – vpliv na dejanski znesek

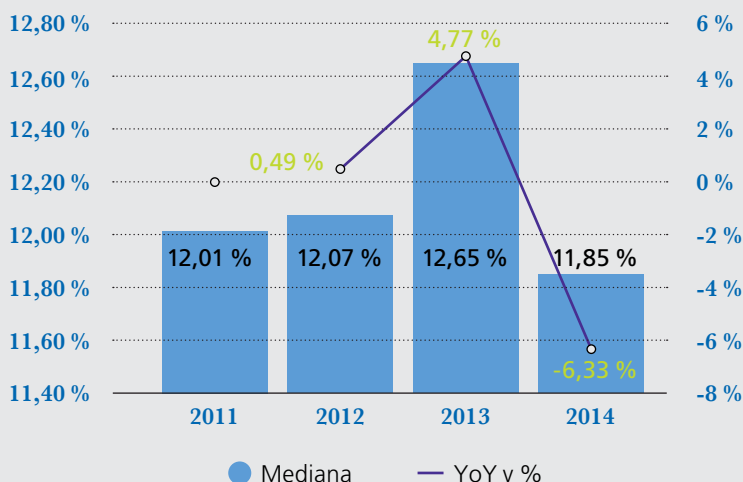
Sedanja vrednost bodočih denarnih tokov iz operativne EBITDA – končna odločitev banke

Primerljivost na trgu – upoštevano v boniteti stranke

NASVET: KAKO LAHKO
PODJETJE VPLIVA NA SVOJO
KREDITNO KAKOVOST?

- Aktivno upravljajte elemente, na katere lahko vplivate, in s pomočjo banke optimizirajte bilančno sestavo. Načrtujte svoje finančne potrebe vsaj za eno leto vnaprej, raje dlje, in jih že »danes« uskladite z banko.
- Uporabljajte bančne produkte, s katerimi lahko pospešite obrat obratnega kapitala, znižate stroške financiranja, zmanjšate tveganje neplačila kupca in drugo.

DELEŽ POTREB PO OBK V RAZMERJU DO PRODAJE



pomeni tisti del kapitala (obveznosti do virov sredstev), ki ga ima podjetje na voljo za financiranje trajnih obratnih sredstev. Neposredno je povezan s plačilno sposobnostjo podjetja in zato ne vpliva le na kreditno sposobnost, ampak tudi celotno poslovno sposobnost podjetja. V banki ga zato zelo podrobno analiziramo, saj lahko prav na podlagi tega elementa skupaj s podjetjem ocenimo, koliko dodatnih finančnih sredstev dejansko potrebuje.

Potrebo po obratnem kapitalu v poslovanju je treba ves čas spremljati in nadzorovati. Podjetja, ki to potrebo učinkovito upravljajo, se izkazujejo s povečano likvidnostjo – na razpolago imajo več denarja. Ko v banki analiziramo dogajanja na trgih in poslovanje naših podjetij, ugotavljamo, da je v zadnjih letih trend pri prodaji pozitiven. Prodaja torej raste, kar je v izhodišču dober znak, vsekakor pa jo je treba obravnavati celostno. Splošnih trendov seveda ne moremo kar prenesti na posamezna podjetja, vendar pa lahko ti koristijo pri ocenjevanju vašega konkretnega primera. Danes v podjetjih v Sloveniji delež potrebnega obratnega kapitala v prihodkih od prodaje v povprečju dosega okrog 20 odstotkov, medtem ko je pri polovici podjetij delež obratnega kapitala v prihodkih od prodaje manjši od 12 odstotkov. Spada vaše podjetje v to skupino?

Preden začne podjetje načrtovati oziroma iskati vire dodatnega financiranja ali kreditiranja, je torej vsekakor smiselno preveriti tudi, ali lahko skrajša plačilne roke svojih kupcev, optimizira zaloge ali kakorkoli drugače vpliva na svojo likvidnost. Več denarja bo na voljo, manj kredita bo podjetje potrebovalo. Posledično bo imelo manj prihodnjih finančnih obveznosti in bo prožnejše pri sprejemanju poslovnih odločitev.

DIALOG PRINAŠA REZULTAT

Kako skleniti zgodbo o priložnostih in izzivih financiranja? Jasno je, da je financiranje poslovanja in kreditiranje tema, s katero se v slovenskih podjetjih in v banki srečujemo ves čas. Kriteriji, kazalniki, analize in ocene so pogosto kompleksni, a ko se vanje poglobimo in jih presojo skupaj, hkrati tudi razumljivi in pregledni. Ne glede na »finančno formo«, sposobnosti, pričakovanja in cilje vašega podjetja je zato ključno, da se o njih z banko čim podrobneje pogovorite. Več informacij nam boste posredovali, boljše vas bomo lahko razumeli, vam svetovali in ponudili tisto, kar bo optimalno za nadaljnji razvoj in vaše dobro poslovanje.

Kreditiranje ni edina možnost

Ko v podjetju načrtujete financiranje poslovanja, beseda najpogosteje nanese na kreditiranje. A to ni edina možnost. V sodelovanju s pravim bančnim svetovalcem lahko najdete tudi druge – in začnemo lahko takoj.



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

NE GLEDE NA POSEBNOSTI POSAMEZNIH TRGOV in različne gospodarske razmere po svetu bančni strokovnjaki v zadnjih letih pogosto prihajamo do enake ugotovitve: podjetja se ob zmerni gospodarski rasti še vedno premalo zavedajo ponudbe različnih oblik financiranja. Ena od teh prepogosto spregledanih možnosti je pred vami in se vse bolj dokazuje kot uspešna.

V svetu financ, ne le bančnem, že vse od začetka gospodarske krize leta 2008 opozarjamo na model, ki bi lahko spodbudno deloval na vse udeležence v dobavni verigi. Kako optimizirati obratni kapital in s tem izboljšati likvidnost? Kako omogočiti koristi vsem sodelujočim?

Beseda korist v izhodišču pomeni nekaj dobrega, in čeprav se je v Sloveniji v zadnjih letih prijema negativen prizvok (predvsem na račun povezave s koristljubjem), gre pri financiranju verige dobaviteljev, možnosti, o kateri govorimo, prav za to: za korist za vse. Z izrazom, prevedenim iz angleškega »Supply Chain Finance«, namreč (po definiciji Evropskega bančnega združenja) opisujemo »uporabo finančnih storitev ali instrumentov, praks in tehnologije za optimiziranje in upravljanje obratnega kapitala in posledično likvidnosti v dobavnem procesu s koristmi za vse sodelujoče partnerje«.

HITREJE DO DENARJA

Najbolj na kratko lahko rečemo, da gre za optimiziranje (kratekoročno in dolgoročno) likvidnosti in predvsem za dolgoročen odnos med kupcem, prodajalcem in financerjem posla. Hitrejši obrat je resnično prava motivacija za povečanje prodaje in prav ta trend je tisto, kar vleče voz iz krize.

Osnovno in hkrati najpomembnejše vprašanje ste si v podjetju gotovo že postavili: »Svoje delo smo opravili. Izdelek ali storitev smo pripravili in prodali. Ampak kdaj bomo prejeli plačilo?«

Anekdota iz Japonske, v kateri je več kot le ščepec resnice, pravi takole. Ko so vprašali finančnega direktorja ene od tamkajšnjih tovarn avtomobilov, kaj v poslu resnično šteje, je dal zelo preprost odgovor: »Mene zanima samo ena stvar, koliko časa mine od trenutka, ko kupec odda prodajno naročilo, do njegovega plačila.«

Na dlani je, da je za podjetje najbolje, če je ta čas čim krajši. Rek, da je čas denar, tule namreč velja kot pribit, saj scenarijev, kaj vse lahko v podjetju izpeljemo, če nam na denar ni treba čakati recimo tri mesece, resnično ne manjka.

PRODAJA TERJATEV NI ZADOLŽEVANJE

Ko govorimo o prodaji terjatev vašega podjetja, naj posebej poudarimo, da tu ne gre za zadolževanje, ampak za unovčenje tistega, kar ste ustvarili in prodali. Postopki so hitri, tako da vam ni treba po nepotrebnem uporabljati limitov za zadolževanje pri banki. Za kreditiranje se odločite takrat, ko bo to resnično smiselno in boste denar potrebovali za naložbe, ne pa po nepotrebnem takrat, ko imate drugo možnost.



PRODAJA TERJATEV

- Ni zadolževanje, ampak takojšnje unovčenje prodaje izdelkov ali storitev podjetja.
- Enostavna in hitra realizacija.
- Ni potrebno dodatno zavarovanje terjatve.

”

Banka ponuja številne možnosti. Ne glede na vrsto posla, dobavnega procesa ali dobavne verige je mogoče poiskati primerno obliko zavarovanja ali financiranja vašega poslovanja.

Veste, kaj se včasih še vedno dogaja? Kak proizvajalec ali dobavitelj, ki mu bančnik predstavi možnosti za prodajo njegovih terjatev do kupca in mu pokaže, kje neizkoriščen »leži« njegov denar, površno odmahne z roko in reče: »Ne potrebujem tega, kupcu pač ponudim dodaten rabat in mi plača takoj.« Pri tem se ne zaveda, da s tem zmanjšuje svoj dobiček in se hkrati postavlja v položaj, ko bo kupec rabat začel dojemati kot nekaj samoumevnega in morda že pri naslednjem naročilu zahteval še kakšno dodatno ugodnost.

Če primerjamo strošek oziroma izgubo, ki jo ima podjetje pri upoštevanem recimo dvoodstotnem diskontu za vsako posamično fakturo, s prodajo terjatev do kupca z odlično boniteto, pri kateri sta lahko dva odstotka pri banki celotni letni strošek podjetja, hitro ugotovimo, da se prodaja terjatev izplača bolj kot rabat kupcu. Prednosti pa niso le v najožjem finančnem smislu, ta odločitev prinaša tudi druge prednosti.

Poleg denarja na računu in takojšnje likvidnosti prodaja terjatev pomeni nižje stroške financiranja, predvidljivo in zanesljivo upravljanje denarja, izognete se zavarovanju terjatev, tveganjem zamud pri plačilih, stroškom dodatnega zavarovanja. Ponuja se še vrsta »nevidnih« prednosti, ki se kažejo v notranjem procesu dela – odpade na primer skrb za spremljanje zapadlosti faktur in njihovo izterjavo. Navsezadnje pa prinaša denar tudi boljše pogajalsko izhodišče tako do kupcev kot tudi v pogovorih z banko.

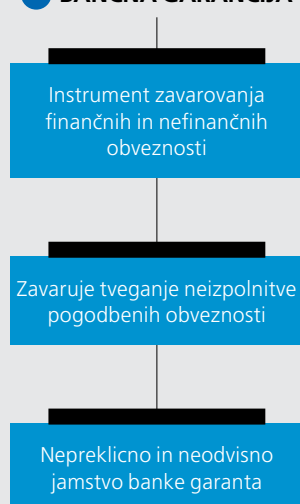
TUDI KUPEC JE NA BOLJŠEM

Čeprav bi kdo pomislil, da je financiranje verige dobaviteljev izključna prednost za dobavitelja, to ne drži. Dolgoročno partnerstvo, stabilen položaj dobavitelja in njegovo zaupanje je tudi osnovni kupčev interes. Samo stabilen dobavitelj mu lahko zagotavlja redne dobave v dogovorjenih rokih in mu s tem omogoča njegovo lastno mirno poslovanje.

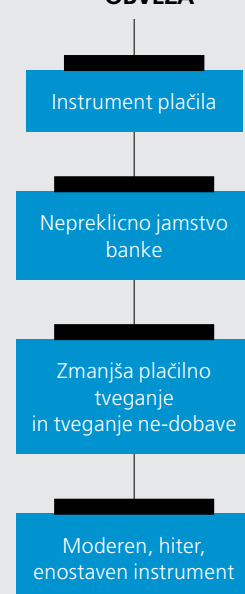
Naslednji pomembni element na kupčevi strani je podaljšanje plačilnih rokov. Kupec lahko ob dogovoru, da bo dobavitelj terjatve prodal banki, računa na daljši plačilni rok in tega z na primer 30 dni občutno podaljša, morda tudi na pol leta, ter si s tem izboljša likvidnost, dobavitelj pa tega ne bo občutil v obliki dodatne potrebe po likvidnosti.

ŽELIM OBVLADOVATI TVEGANJA

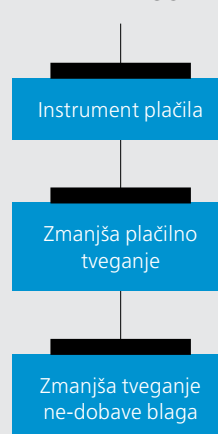
1 BANČNA GARANCIJA



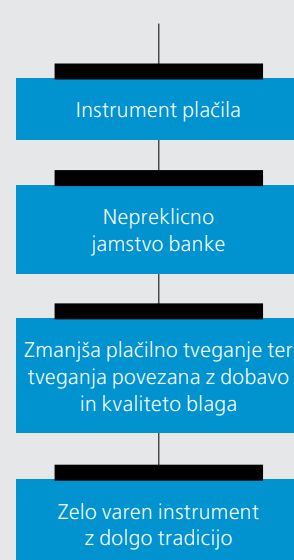
2 BANČNA PLAČILNA OBEZA



3 DOKUMENTARNI INKASO



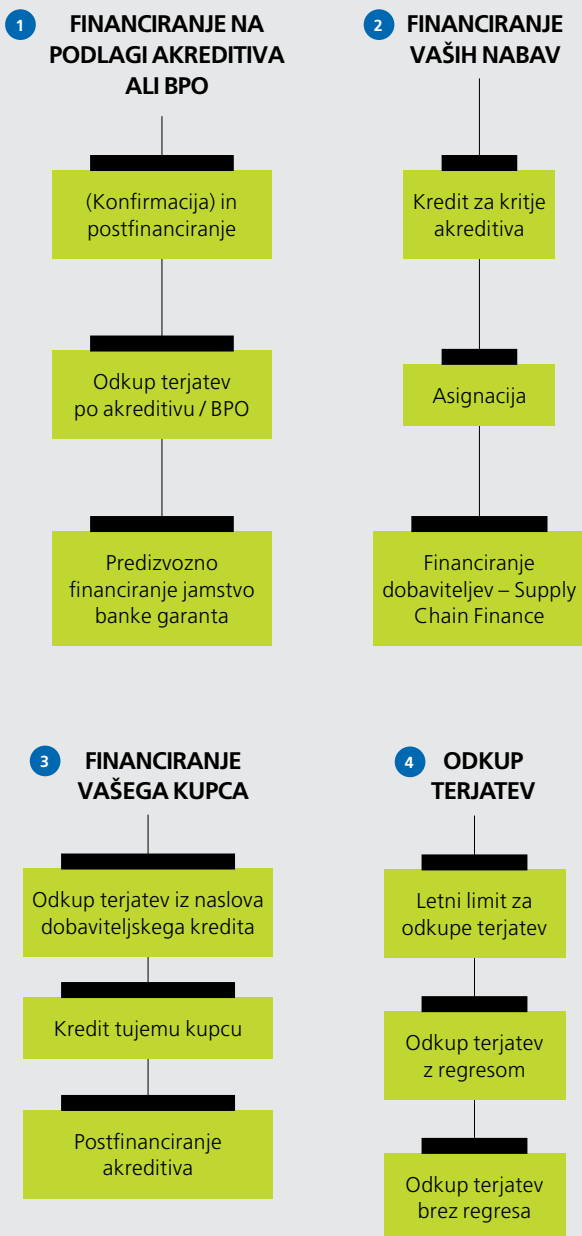
4 DOKUMENTARNI AKREDITIV



POMOČ PRI MEDNARODNEM POSLOVANJU

Več informacij o mednarodnem poslovanju najdete v beli knjigi Podpora mednarodnemu poslovanju: www.nlb.si/podpora-mednarodnemu-poslovanju-bela-knjiga ali na tel.št. 01 425 21 05.

POTREBUJEM FINANCIRANJE POSLA



KAKO ZAVAROVATI IN FINANCIRATI POSLOVANJE

S storitvami trgovinskega bančništva banka financira in zavaruje posle svojih strank v zunanji ali notranji trgovini. Podjetje tako vpliva tudi na konkurenčno prednost ali pogajalsko moč. Prava kombinacija instrumentov plačila, zavarovanja in financiranja razširi krog vaših partnerjev in omogoči tudi zahtevnejše posle.

LAŽE V POSEL S TUJINO

Instrumentov, s katerimi si lahko podjetje olajša poslovanje, je več. Ko govorimo o poslovanju s tujino, izvozu, pri katerem imamo na drugi strani oddaljenega in morda tudi še nepoznanega kupca, si želimo primerno obvladovati tveganje. Seveda je takrat naš cilj, da tveganje tujega kupca prenesemo na kupčevo banko z instrumenti trgovinskega bančništva. S prejetim akreditivom, garancijo, bančno plačilno obvezo si izvoznik zagotovi varnost v sklenjenem poslu. Vse to so namreč nepreklicna bančna jamstva. S prenosom plačilnih obveznosti takega kupca na banko, s katero ima vaša banka dvostranski odnos, dobite zagotovilo, da vaše poslovanje ne bo ogroženo. Omenjeni instrumenti vam zagotavljajo tudi ugodnejše pogoje financiranja vašega poslovanja – odkup terjatev po teh instrumentih ali pa financiranje vaše priprave na izvoz. Poleg pridobitve primernega financiranja pa se s temi instrumenti pred določenimi tveganji zavaruje tudi vaš kupec in si zagotovi pravočasne, pravilne in kakovostne dobave. Zato je uporaba instrumentov, kot sta akreditiv ali bančna plačilna obveza, verjetno smiselna tudi za zavarovanje pred tveganji nepravočasne dobave vaših dobaviteljev.

Posebej zanimivi so primeri, ko vaše podjetje posluje na tujem trgu, na katerem deluje tudi NLB. Če je tudi vaš partner v tujini komitent članice NLB Skupine, lahko v banki ponudimo posebej prilagojene pogoje. Lahko gre na primer za akreditive za nakup produkcijske linije, stroja ali opreme. Prav tako prejemnik akreditiva, ki je tudi komitent banke članice NLB Skupine, na podlagi prejetega instrumenta dobi financiranje pri svoji banki, z njim pa tudi zavaruje in zagotovi plačilo svojim dobaviteljem. Tukaj resno govorimo o pravih, daljših verigah. NLB ni le slovenska banka, ampak ponuja sinergije tudi na trgih JV Evrope. Naš nasvet je torej, da izkoristite možnosti, ki so vam na voljo. S tem boste pospešili poslovanje, postopke, in seveda tudi izboljšali cene.

Ko denar in avansno plačilo zamenjamo denimo z akreditivom ali garancijo, je vpliv na likvidnost neposreden in jasen. Lahko pa vplivamo tudi na zaloge. Izognemo se pretiravanjem, pastem navideznih cenovnih ugodnosti, sezonskemu kopičenju in porabljanju denarja, ki bi ga sicer potrebovali za kaj drugega.

BANKA VE, KAJ ŠTEJE V POSLU

Možnosti ne manjka. Pri vsakem poslu, dobavnem procesu ali dobavni verigi je mogoče poiskati vsaj eno obliko zavarovanja ali financiranja vašega poslovanja. Da se ne omejimo zgolj na financiranje vašega poslovanja ali financiranje vaših dobaviteljev, bi poudarili tudi možnost financiranja vaših kupcev. Gre za tako imenovano izvozno financiranje, kjer lahko svojim kupcem, poleg dobave opreme ali storitve, ponudite tudi financiranje, ki ga kupec v svoji državi ne more dobiti ali pa so pogoji financiranja manj ugodni. Povezovanje z vašimi partnerji na eni strani in z banko na drugi je pomembno. Vaš bančni svetovalec je tisti, ki mora znati oceniti načrte, prepoznati poslovno, ekonomsko in politično okolje, v katerem poslujete, ter ponuditi primerno rešitev. Informacija, znanje in samozaveš so zelo pomembni dejavniki za sprejemanje poslovnih rešitev. Uporabite prave vire in rešitve, ki so vam na voljo v NLB. Biti sproščen, počutiti se udobno je ključ do dobrega posla.

Vodnik po regiji

Za številna slovenska podjetja so države nekdanje Jugoslavije izjemno pomembne. Logistična bližina trgov JV Evrope in njihove druge prednosti so vredne pozornosti in se dajo izkoristiti. Kakšni so ključni izzivi in prednosti?

FOTO: GettyImages



MAG. KRUNO ABRAMOVIČ

CFA, predsednik uprave
NLB Skladi

TRGI NEKDANJE SKUPNE DRŽAVE so v zadnjih letih dobro poslovali. Napredek je viden predvsem pri gospodarski rasti in zmanjševanju tveganj vstopa na trg. Večina držav je prejela več neposrednih tujih investicij, kar omogoča pospešeno gospodarsko rast tudi v prihodnjih letih. Prav tako se je za večino držav nominalno cena zadolževanja nizala. Bonitetne ocene sicer ostajajo nizke, a obenem to pomeni, da bodo imeli vaši potencialni partnerji cenejše vire financiranja in bodo z vami lažje poslovali.

Trgi v regiji so zaradi visokih marž in dividendne donosnosti, pa tudi zaradi skupne zgodovine, poznavanja jezika in kulture vse privlačnejši.

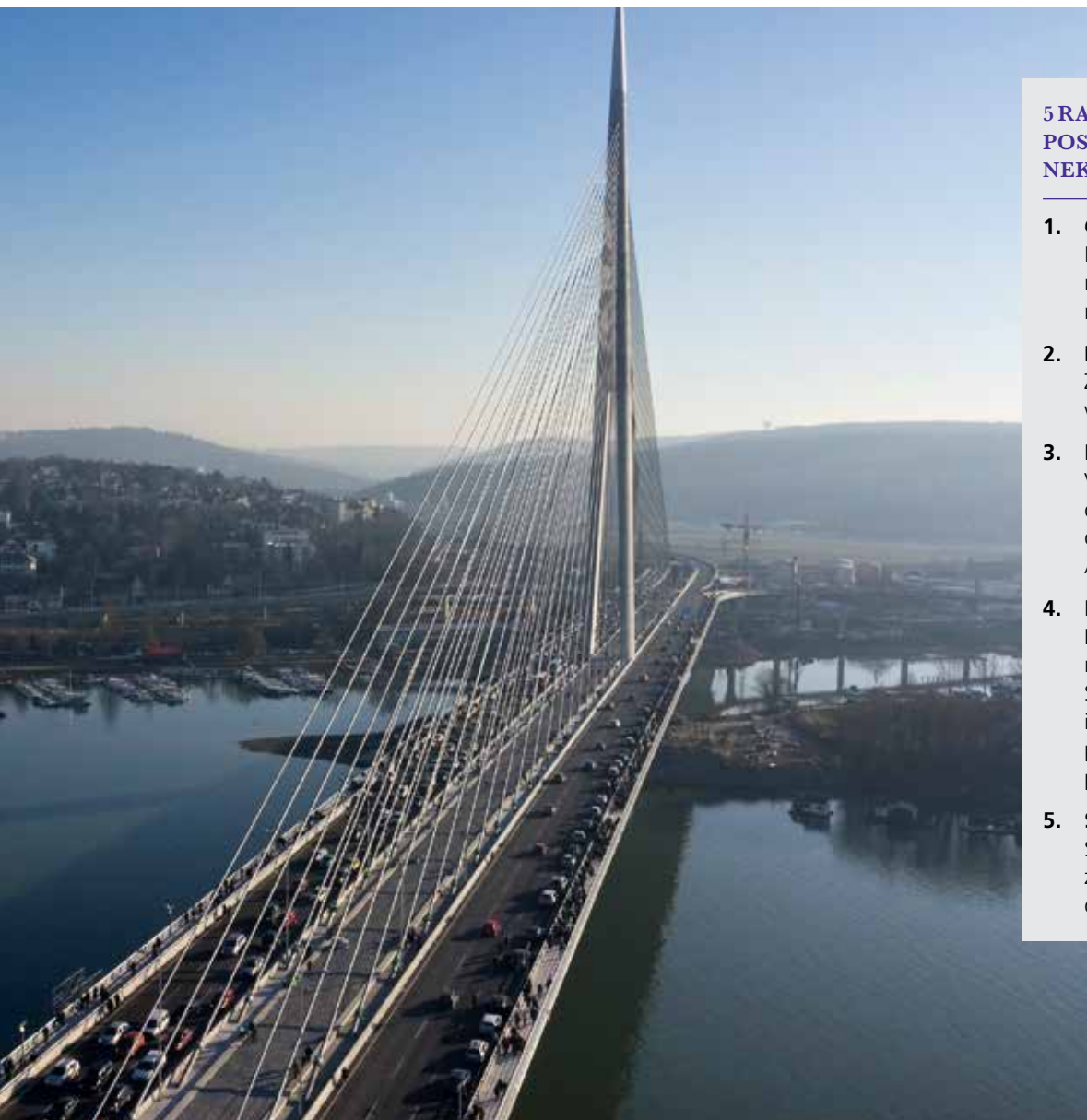
Za Slovenijo je regionalno najpomembnejša partnerica Hrvaška, ki letos doživlja rekordno rast turizma. Na to vplivajo predvsem zunanji dejavniki, nemiri v Egiptu, Turčiji. Turizem za Hrvaško pomeni 20 odstotkov BDP, kar je nadpovprečno veliko. V zadnjih petih letih se je število turistov povečalo za 50 odstotkov. Bančni sektor je zelo stabilen in v dobrem stanju.

V zadnjih nekaj letih je poslovanje znotraj regije zelo izboljšala Srbija. Napovedi so ugodne, predvsem zaradi močne rasti izvoza in uspešnih reform. Inflacijo jim je uspelo ukrotiti in jo ohraniti na sprejemljivih ravneh. Težava Srbije je dokaj visoka zadolženost. Z močnim mandatom reformne

”

Države v regiji gospodarsko napredujejo, tveganja pri vstopu na njihove trge pa so manjša kot v preteklosti.





5 RAZLOGOV ZA POSLOVANJE Z DRŽAVAMI NEKDANJE JUGOSLAVIJE

1. Gospodarska rast

Regijski trgi so v zadnjih letih napredovali, kar predstavlja manjše vstopno tveganje.

2. Razvojni, mejni trgi

Za mejne trge so značilne visoke dividende donosnosti.

3. Marže

V državah nekdanje skupne države so marže višje, kot denimo v Italiji, Nemčiji ali Avstriji

4. Logistična bližina

Na hrvaškem trgu, najpomembnejšem delu Srbije in delu trga v BiH ima Slovenija konkurenčno prednost tudi zaradi dobrih prometnih povezav.

5. Skupna zgodovina

Slovenska podjetja in njihovi zaposleni poznajo kulturo držav na teh trgih.

vlade se utegnejo trenutno odloženi privatizacijski procesi nadaljevati. Podporo investicijam dajeta ruski in kitajski kapital, delno tudi evropska sredstva.

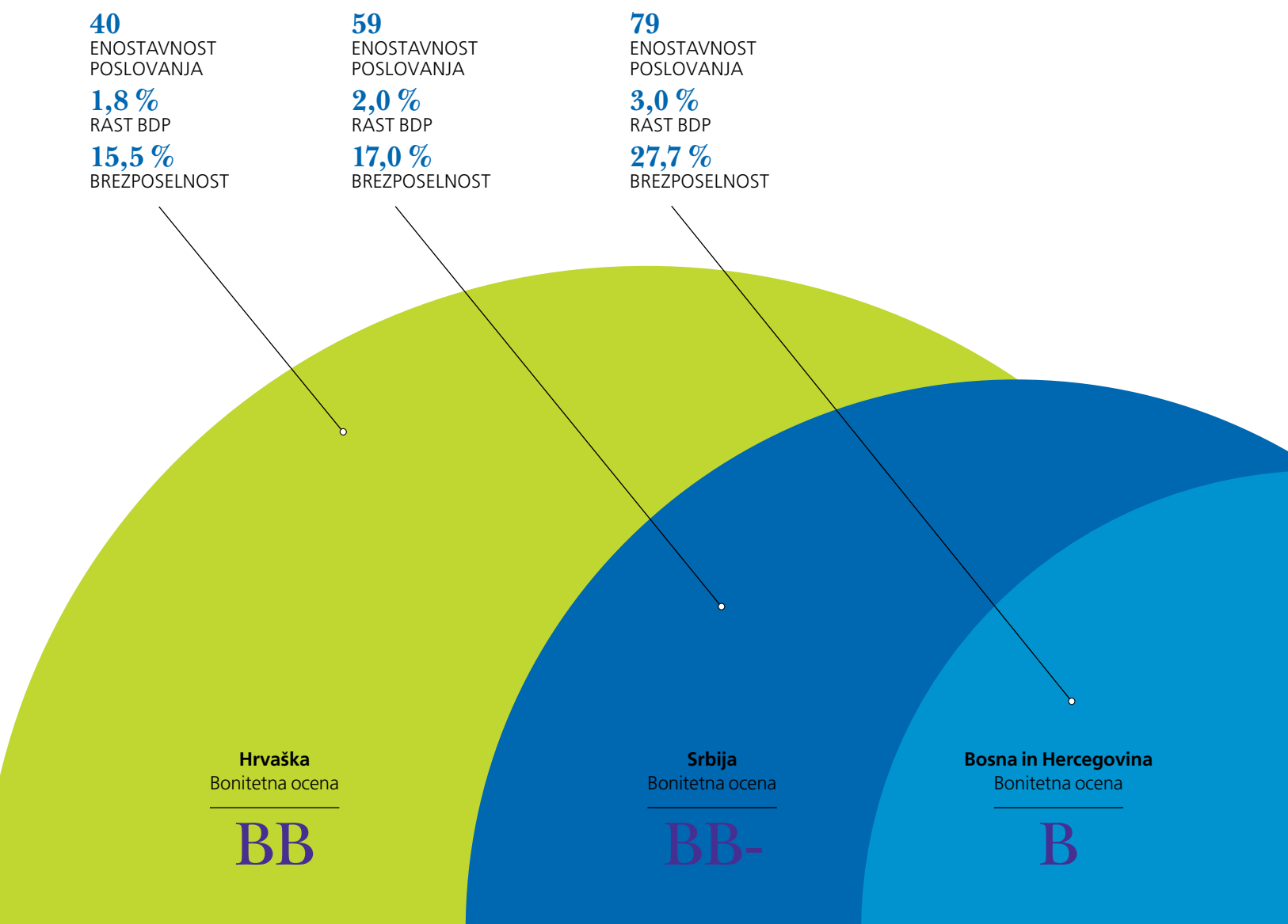
Za Bosno in Hercegovino je bila več kot dvoodstotna gospodarska rast v letu 2015 izrazito presenečenje. V državi je posebej pereč problem kompleksnost ustavne ureditve. Nepregledna javna poraba, visok javni dolg in dejstvo, da je država draga (glede na BDP na prebivalca), pomenijo kar veliko vstopno tveganje. Bosna je trenutno v programu Mednarodnega denarnega sklada. Optimizem se gradi predvsem na vloženi prošnji za vstop v EU.

Makedonija ima v regiji najučinkovitejši sistem za enostavnost poslovanja. Kažejo se predvsem učinki razvojnih con ter nizke obdavčitve kapitala in dela. V zadnjih letih je dosegala močno rast BDP, domače potrošnje in izvoza. Kreditna rast je bila uspešna predvsem zaradi zdravega bančnega sistema in nizkih obrestnih mer. Pozna pa se tudi pozitiven vpliv tujih investicij, ki dokaj uspešno znižujejo brezposelnost.

Tudi v Črni gori velik del BDP prinaša turizem (10 odstotkov). V primerjavi s Hrvaško pa je struktura turistov drugačna. Prednjačijo Rusi, Ukrajinci in Srbi. Izvoz aluminija in jekla trenutno

doživlja slabe čase zaradi upada cen teh surovin. Rast Črne gore spodbuja tudi Srbija. Velika težava je predvsem eksplozija proračunskega deficita, še preden so začeli graditi avtoceste.

Kosovo je ob Srbiji v zadnjih letih doseglo največji napredek, kar se kaže predvsem v pozitivnih obetih rasti BDP. Vidni so zlasti učinki programa stabilizacije javnih financ, nizek javni dolg in močna rast domače potrošnje. Stopnja brezposelnosti je še vedno velika težava, vendar število brezposelnih upada. Še en pozitiven obet je izboljšana infrastruktura, predvsem gradnja železniške povezave z Makedonijo.



Hrvaška

Prednosti:

- + hidroenergija pokriva 75 % potreb po elektriki
- + turizem
- + relativno dobra infrastruktura

Tveganja:

- zelo slabe javne finance
- nizka konkurenčnost
- visok zunanji dolg

Srbija

Prednosti:

- + dostop do vzhodne in centralne Evrope po Donavi
- + reforme – rast produktivnosti
- + velik notranji trg

Tveganja:

- visoka zadolženost
- počasna pot v EU
- oslabilen bančni sistem

Bosna in Hercegovina

Prednosti:

- + finančna podpora MDS-a, zavezana k reformam
- + gospodarsko okrevanje
- + priliv denarja zdomcev

Tveganja:

- izjemno visoko politično tveganje
- velik delež sive ekonomije
- neprijazna za podjetništvo

Svetovna lestvica: kako preprosto je poslovanje?

Svetovna banka objavlja letne raziskave in lestvice držav po kriteriju enostavnosti poslovanja. Upošteva enostavnost ustanavljanja podjetja, pridobitve gradbenega dovoljenja in električnega priključka, registracije nepremičnin, pridobivanja sredstev za poslovanje, zaščito manjšinskih vlagateljev, plačevanje davkov, mednarodno trgovanje, sodno reševanje sporov in reševanje insolventnih postopkov. Prvi na lestvici je Singapur, Slovenija je med 189 državami letos na 29. mestu. V regiji je z velikim napredkom v zadnjih letih prva Makedonija (12. mesto).

12
ENOSTAVNOST
POSLOVANJA
3,5 %
RAST BDP
24,7 %
BREZPOSELNOST

46
ENOSTAVNOST
POSLOVANJA
3,6 %
RAST BDP
17,1 %
BREZPOSELNOST

66
ENOSTAVNOST
POSLOVANJA
3,8 %
RAST BDP
n.p.
BREZPOSELNOST

Makedonija
Bonitetna ocena

BB-

Črna Gora
Bonitetna ocena

B+

Kosovo
Bonitetna ocena

n.p.

Makedonija

Prednosti:

- + velik delež transferjev zdomcev (19 % BDP-ja)
- + tehnološke-industrijske
- + poceni delovna sila

Tveganja:

- visok trgovinski primanjkljaj (22 %)
- korupcija, siva ekonomija
- slaba prometna infrastruktura

Črna Gora

Prednosti:

- + potencial za hidroelektrarne v povezavi z aluminijem
- + veliki infrastrukturni projekti
- + turizem (morje, hribi in klima)

Tveganja:

- neurejene javne finance
- slaba infrastruktura
- odvisnost od stalnega pritoka ruskega kapitala

Kosovo

Prednosti:

- + politične spremembe prinašajo optimizem tudi v gospodarstvo
- + močna domača potrošnja
- + urejanje sosedskih odnosov

Tveganja:

- razmerja plač med javnim in zasebnim sektorjem
- zelo visoka brezposelnost
- delo na črno in korupcija

Bonitete so slabše od slovenske

Bonitetna hiša Standard & Poor's je junija letos zvišala bonitetno oceno Slovenije za eno stopnjo, z A- na A. Naša država ima najboljšo bonitetno oceno stabilnega dolgoročnega kreditnega tveganja v regiji. V JV Evropi ji sledijo Hrvaška z oceno BB, Srbija in Makedonija z BB-, Črna gora z B+ ter Bosna in Hercegovina z oceno B. Kosova pri S&P še niso ocenili.



Milijoni izdelkov za ves svet

Roto, skupina družb, v kateri je danes zaposlenih več kot 350 ljudi, izdelke pa prodaja v več kot 50 držav, je družinska, hkrati pa tudi globalna znamka. Zelo verjetno je, da ste se z rešitvami doma in v tujini nagrajenega evropskega vodilnega proizvajalca polietilenskih izdelkov že srečali in jih uporabljate tudi vi, le da tega niste opazili. O prednostih slovenskega znanja, družinskem poslovanju in izzivih za družbe, ki jih družina še vedno vodi iz domačega Prekmurja, smo se pogovarjali z Nušo Pavlinjek Slavinec, direktorico marketinga skupine Roto.

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

Vaše podjetje uspešno deluje doma in v tujini že desetletja, a kljub temu vas pri nas marsikdo ne pozna. Kako bi sami predstavili Roto?

Izdelujemo plastične izdelke ter rešitve za ekologijo in varovanje voda, opremo za vrt, kmetijstvo in šport. Poleg tega pa številne plastične komponente, ki jih uporabljajo v različnih industrijah, na primer v avtomobilski ali navtični. Skratka, praktično ga ni izdelka iz plastike, ki ga ne bi mogli proizvesti, tudi če so potrebe kupca tako unikatne, kot je na primer rezervoar za gorivo za zmagovalni dirkalni motocikel na dirki Pariz–Dakar ali pa tekmovalna jadralnica. Smo mednarodno družinsko podjetje, ki ga odlikujejo zanesljivost, inovativnost ter prijaznost do okolja.

Kaj vas ločuje od drugih? S čim kot slovensko podjetje prehitete konkurenco na svetovnih trgih?

Naše prednosti izvirajo iz fleksibilnosti in inovativnosti v trženju ter kakovostne tehnične podpore kupcem. Zapolnujemo tržne vrzeli z inovativnimi izdelki, te pa pozneje v življenjskem ciklusu usmerimo v množično proizvodnjo. Dodano vrednost izdelkom zvišujemo s funkcionalnim oblikovanjem in uporabo naprednih materialov. Močni smo zaradi sodobne tehnologije, kakovostne izdelave in poprodajnih storitev. Ponujamo celostne rešitve.

Ob pogledu na vaš program dobimo občutek, da pokrivate izredno širok spekter.

Ves čas iščemo nove priložnosti. Nenehno vlagamo v najnovejšo tehnološko opremo in širimo zmogljivosti. Pridobivamo velike projekte, kot je izgradnja čistilne naprave za bazo NATO, in številne druge.

Trenutno recimo ocenjujemo, da imajo izdelki, kot so čistilne naprave in rezervoarji za pitno vodo, velik prodajni potencial v državah v razvoju, kjer ni osnovne komunalne in vodovodne infrastrukture. Na teh trgih imamo že precej izkušenj s prodajo in vgradnjo komunalnih čistilnih naprav in te delujejo zelo dobro. Takšne reference so tudi dobro izhodišče za uspeh v prihodnosti, tudi na trgih Azije in Južne Amerike.

Bližje domu, v Evropi, je zdaj recimo velik prodajni potencial v izdelkih v vrtnem programu. Tu razvijamo nova cvetlična in zeliščna korita za balkone, terase in vrtove, visoke grede, posode za shranjevanje ozimnice, domačega kisa, vina ter likerjev.

Roto je razvojno, ne le proizvodno močen.

Vsekakor. Lepo je biti vodilen na trgu, ampak zato je potrebnega ogromno truda in kreativnosti. Dobro moramo poznati potrebe kupcev in konkurenco, si zamisliti dovršene, inovativne in funkcionalno oblikovane izdelke ter jih tudi izdelovati v začetnem obsegu. Veliko vlagamo v izobraževanje in lasten »know-how«. Z lastnim razvojnim oddelkom, ki šteje 20 inženirjev, magistrstov in doktorjev, strokovnjakov s področja plastičnih mas, proizvodnjo iz leta v leto širimo.

DOMA TUDI V ZRAKU IN VODI

»Jasne meje med delom in prostim časom ne morem načrtovati. Pilotiranje helikopterja, potapljanje, vožnja z motorjem, kajakom, smučanje ali slikanje mi napolnijo baterije. Hkrati pa lahko sama letim na poslovna potovanja, smisel za risanje in kiparjenje uporabim pri oblikovanju novih izdelkov, strast do vodnih športov pa združim z tistimi, ki jih proizvajamo v navtiki. V Rotu izdelujemo tudi čolne, hkrati pa smo na primer tudi ponosni sponzor Kajakaške zveze Slovenije in smo letos izdelali polietilensko repliko kajaka našega olimpijca Petra Kauzerja.«

Del naše proizvodnje je usmerjen v visokotehnološke izdelke. Lahko rečem, da smo v predelavi plastičnih izdelkov tehnološko vodilno podjetje v Evropi. Na tem področju se jasno vidi, kaj zmoremo. Na primer pri izdelkih za navtiko in avtomobilsko industrijo dejansko nismo le dobavitelj, ampak predvsem razvojni partner največjim multinacionalnim podjetjem v panogi. Naše rešitve v omenjenih industrijah pomenijo tudi razvojne preboje za naše poslovne partnerje in zato nam tudi zaupajo. Hkrati pa želimo v vsem, kar delamo, pokazati strast in predanost poslu, ki ga opravljamo.

Kako hitro se vrtijo projekti v vašem poslu?

Vsak teden razvijemo povprečno po dva nova izdelka, nenehno širimo proizvodne zmogljivosti in uvajamo nove tehnologije. Letno predstavljamo nove izdelke na 28 mednarodnih sejnih po vsem svetu. To je gonilo našega napredka in tako bomo delali tudi v prihodnje.

V poslu vas poznajo tudi po tem, da se s svojo zgodbo širite čez meje.

Drži. Prezemali smo konkurenčna podjetja in proizvodne enote v panogi, Polytec v Avstriji, Chicco, Rototekniko in ZeroAttivo v Italiji, Budaplast na Madžarskem, IPA v Srbiji, Ivaničplast in Okiroto na Hrvaškem. Hkrati smo širili mrežo distributerjev in prodajnih predstavništev. Prvotno smo jih vzpostavili v Evropi, po gospodarski krizi leta 2008 pa tudi na drugih kontinentih. Investiramo skrbno, načrtovano in premišljeno, delamo majhne in zanesljive korake. Ampak prav zato lahko družinska podjetja, kot je naše, tudi iz generacije v generacijo zdravo rastejo. Danes je skupina Roto pravo mednarodno podjetje, vendar je hkrati še vedno v celoti v slovenski lasti družine Pavlinjek.

Roto je popolnoma družinsko podjetje. Je to prednost?

Letos smo prejeli nagrado EY global family business. V Monte Carlu so nas uvrstili med najuspešnejša družinska podjetja na svetu v ocenjevanju revizijske hiše Ernst and Young, ki deluje v 151 državah po vsem svetu, in to je priznanje, da smo na pravi poti. Kot pri drugih družinskih podjetjih, nagrajenih na letošnji podelitvi, se pomembne vrednote družine in podjetja prepletajo. Gotovo prinesemo tudi v posel veliko pristnih, iskrenih osebnih lastnosti,



ki povezujejo našo družino. Poleg inovativnosti in zanesljivosti so prav te vezi, poslovni in tudi osebni odnosi s kupci, dobavitelji, pa tudi z zaposlenimi izjemnega pomena.

Družina je ključ in rdeča nit vašega poslovanja.

Podjetništvo in inovacije so za našo družino način življenja. Že dedek Jože je bil od mladih let zelo inovativen, med drugim je na domačem potoku med drugo svetovno vojno zgradil malo hidroelektrarno, ki je vso vas napajala z električno energijo. Izučil se je poklica strojnega ključavničarja in po vojni odprl delavnico, v kateri je servisiral mline in izdeloval kmetijske stroje. Podjetniško tradicijo so nadaljevali moji starši. Oče je že med študijem strojništva izdeloval reklamne table. Tudi mama izhaja iz podjetniške družine, ki je imela avtoprevoznišvo in pridelavo vina. Že med študijem kemije je pomagala očetu. V nekdanji državi sta imela veliko možnosti za prodajo izdelkov, vendar nista imela dostopa do surovin, obrtniško dejavnost pa je omejevala tudi država. Kljub vsemu sta vztrajala in bila z inovativnostjo vedno korak pred drugimi, hkrati pa sta ves čas vlagala v razvoj.

Vi ste potem že tretja generacija?

Z bratom Matjažem sva odrasčala na dvorišču delavnice in na poslovnih potovanjih. Že med študijem sva se aktivneje vključila v podjetje in kasneje prevzela vsak svoje področje.

ŽENSKÉ PRINAŠAMO V PODJETJA VARNOST

»Kako se ženske spoprijemamo z izzivi pretežno moškega poslovnega sveta? Danes je vse več žensk na vodilnih položajih. V poslovnem svetu smo aktivne članice različnih mednarodnih in panožnih združenj, v katerih zelo hitro pletemo poslovne in prijateljske vezi. V družinskih podjetjih, kot tudi v družinah, imamo ženske v naši družbi pomemben položaj. O tem smo razpravljale tudi na Svetovni konferenci o družinskem podjetništvu v Monte Carlu, kjer tudi raziskave kažejo, da za trdnost in homogenost družinskega podjetja skrbimo prav ženske. Prav tako kot v vsaki družini je tudi v družinskih podjetjih skrb za finance zaupana ženski, kar zagotavlja varnost in stabilnost podjetja oziroma družine.«

Matjaž razvoj novih izdelkov in tehnologij, jaz prodajo in marketing na globalnih trgih. Sledila je hitra rast podjetja, saj smo ustanavljali nova podjetja v drugih državah. Vsak je prispeval v posel nekaj svojega. Ker sem študirala na mednarodnih institucijah, sem v naše družinsko podjetje recimo prinesla znanje, kako izdelke globalizirati in poslovati na mednarodnih trgih. Ponosna sem, da kupci po vsem svetu radi uporabljajo naše izdelke ter jih priporočajo svojim prijateljem in poslovnim partnerjem. Naj kot zanimivost povem, da naše samokolnice za konje uporabljajo poleg kobilarne Lipica tudi največje kobilarne v Arabskih emiratih ter kraljeva kobilarna na Danskem. Naše čistilne naprave prečiščujejo vodo v nuklearni elektrarni v Aleksandriji v Egiptu, francoski šoli v Senegal, hotelu v Maliju ... Svet je postal en velik trg, ki ga je treba obvladovati prek sodobnih medijev, po drugi strani pa ohranjati osebne stike s posameznimi kupci.

SKUPAJ Z BANKO ŽE SKORAJ POL STOLETJA

»Podjetništvo družine Pavlinjek in skupina Roto sta tesno povezana tudi z NLB. Skupaj delamo že 44 let. Banka je naš zanesljivi poslovni partner, ki nam je vedno stal ob strani in sledil našim investicijskim ciklom. Tudi na lokalni ravni smo vedno našli skupno rešitev za vsako obliko financiranja, zato tudi uspešno uporabljamo večino bančnih storitev NLB.«

S sodobno komunikacijo je meja med poslovnim in zasebnim časom še bolj zabrisana. Kako je pri vas?

V družinskih podjetjih je življenje lastnikov mnogokrat dobesedno 24 ur na dan vpeto v podjetje in to vsekakor čutijo tudi naši najbližji. Prednost prenosa in nadaljevanje družinske tradicije pa je ta, da družinski člani odraščajo v podjetju, ga bolje poznajo in se odločajo na podlagi verodostojnih podatkov in z večjo odgovornostjo. Pri Pavlinjekovih ne le dobre poslovne odločitve, temveč poslovanje za dolgoročni obstoj načrtujemo tako, da vzgajamo v podjetniškem duhu tudi že četrto generacijo.

Je v poslu po vašem prostor za čustva?

Moja mama Irena zelo dobro opisuje naš položaj: »V družinskem podjetju je veliko garanja, pa tudi veliko lepega.« Nenehna predanost poslu in entuziazem vsekakor vplivata na podjetniškova čustva. To se izraža v našem družinskem življenju, saj so mnogokrat naši poslovni partnerji tudi naši družinski prijatelji. Ljubezen do našega posla in podjetja se kaže tudi pri sodelavcih, saj so številni v naše podjetje povabili svoje družinske člane, ki uspešno gradijo svojo kariero pri nas.

Kako pa sicer gradite odnos z zaposlenimi?

Ravnovesje med osebno in poslovno sfero je najlažje vzpostaviti s pozitivnimi sporočili, težavnejše teme pa je treba reševati v podjetju. Enako velja za člane družine in za vse druge v podjetju. Na naše direktorje smo recimo zelo ponosni. Vlagajo ogromno energije in uspešno vodijo posamezna podjetja ali oddelke, kar na osebni ravni tudi pogosto poudarimo. Prepričani smo, da kot družinsko podjetje poslovnim partnerjem vlivamo dodatno zaupanje. Tukaj ne gre le za našo ožjo družino, ki je zaposlena v skupini, temveč so naša širša družina vsi zaposleni v skupini.

Koliko vlagate v razvoj svoje ekipe?

Trditev, da smo podjetje ljudje, ni le fraza. Inovativnost in razvoj novih izdelkov zagotavljamo z nenehnim izobraževanjem zaposlenih. V okviru lastne Roto Akademije že od leta 2001 izvajamo interna in eksterna izobraževanja ter organiziramo poslovne konference, na katerih predavajo priznani domači in tuji strokovnjaki. Velik vložek v izobra-

ROTO V ŠTEVILKAH

13

družb s proizvodnjo v 4 državah in 6 tovarnah sestavlja skupino Roto.

350

zaposlenih ima skupina, od tega 200 v Sloveniji.

40

let in več je Roto že navzoč na domačih in tujih trgih.

4.000+

različnih izdelkov proizvedejo v okviru 7 blagovnih skupin.



ževanje v podjetju potrjuje tudi dvakratna uvrstitev med top 10 slovenskih podjetij v izobraževanju. Pri nas imamo tudi razvojno-raziskovalno skupino in lasten laboratorij za razvoj polimernih materialov ter tehnologij čiščenja odpadne vode, kjer izvajamo testiranja in razvijamo nove tehnologije in izdelke.

Kako ste vpeti v lokalno okolje?

Navzoči smo na več kot 50 svetovnih trgih, zato je tudi sestava zaposlenih pisana. Na sedežu podjetja so pretežno zaposleni Pomurci, v vsakem hčerinskem podjetju pa ljudje iz tistega okolja. V Rotu si močno prizadevamo povabiti k sodelovanju mlade izobražene kadre in tako zmanjšati beg možganov iz regije. Zato smo zelo ponosni, da je srce naše skupine v Sloveniji in imamo tu izjemne strokovnjake, ki ustvarjajo izdelke za svetovni vrh. Zaposlujejo nadarjene in ambiciozne mlade ljudi, saj pridne roke in pametne rešitve še ne zagotavljajo uspeha. Potreben je tudi pogum, da greš v svet po srečo.

Kako bi ocenili gospodarsko stanje pri nas?

Veseli me, da doživljamo v Sloveniji ponovno gospodarsko rast in so si opomogla podjetja, ki imajo trdne in zdrave temelje, izvoz in razvoj. Verjamem, da je velik potencial tudi v mladih podjetnikih in start-upih, ki imajo danes bistveno več možnosti, kot smo jih imeli mi, ko smo pred 15 leti končali študij.

Kje bi država še lahko pomagala?

Država mora s sofinanciranjem investicij v tehnološko opremo pomagati podjetjem, da bodo lahko povečevala produktivnost in kakovost izdelkov. Nadaljevati mora skrb za skladnejši regionalni razvoj. »Pomurski zakon« je pomagal, da se je marsikatero podjetje v regiji tehnološko usposobilo za nastop na tujem trgu. Pričakujemo, da bodo tudi v prihodnje zagotovljena sredstva, ki lahko v obrob-nih regijah spodbudijo gospodarski razvoj.

Vaša navezanost na domače kraje je zelo jasno izražena.

Da, zelo smo ponosni na svojo regijo. Prekmursko gibani-co postrežemo na vseh mednarodnih sejmih, kjer nastopamo. V Pomurje privabimo številne poslovne partnerje, ki se radi vračajo in uživajo v lepoti pokrajine. Ne nazadnje tudi pozitivne prekmurske vrednote o gostoljubnosti in predanosti delu prenašamo v vsa naša podjetja v tujini. Po drugi strani pa so meje z Evropo padle. Pomurci se že dolgo ne oziramo samo na lastno državo, saj do prestolnice potrebujemo skoraj toliko časa kot do Dunaja, Budimpešte ali Zagreba. Podjetja v tej regiji imajo zato velik potencial. Tradicija v kmetijstvu je z naravnimi danostmi osnova za pridelavo zdrave in kakovostne hrane, dobre prometne povezave pa ponujajo Pomurju odlične temelje za razvoj turizma. Možnosti je veliko, tako kot v našem poslu.

”

Vodijo nas vrednote družbe: razvojna naravnost, okolju prijazni izdelki in tehnologije, tehnična dovršenost izdelkov in osredotočenost na kupca.

Očem skriti, a bistveni elementi

V dekanskem Titusu radi rečejo, da so prav njihovi produkti – pohištveno okovje – srce pohištva. Omogočijo njegovo sestavo, delovanje in mu vdahnejo življenje.

BESEDILO: Davor Topler **FOTO:** arhiv Titus

IZDELKI SKUPINE TITUS, očem mnogokrat skrita okovja, so lahko ključni del vašega pohištva. V zadnjih letih glavnino investicij namenjajo področju tihega in mehkega odpiranja in zapiranja omar ter predalov, ki jih lahko sestavite prav po zaslugi Titusovega okovja. Njihove blažilnike lahko najdete tudi v velikih gospodinjskih aparatih, kopalniški opremi ali recimo drsnih vratih. Funkcijo mehkega zapiranja in odpiranja pa s pohištva širijo tudi na druge izdelke oziroma opremo, ki jo uporabljamo v stanovanjih.

Njihovo dobro delo jim je počasi odprlo vrata v svet, kjer so danes prisotni na 60 trgih. A pot do vrha najuspešnejših svetovnih proizvajalcev pohištvenega okovja ni bila enostavna, uspeh se ni zgodil kar čez noč.

POROKA Z BRITANCI

Podjetje Titus d.o.o. Dekani je svojo pot začelo leta 1953, takrat še kot družba Lama, v prostorih Zadružnega doma v Dekanih. Proizvajali so različne izdelke lahke kovinske galanterije, ključavnice obešanke, okensko okovje. V obdobju od sedemdesetih do devetdesetih let prejšnjega tisočletja je družba sicer že bila vodilni proizvajalec okovja na trgu tedanje Jugoslavije, a sledil je razpad skupne države in s tem tudi izpad pomembnega dela trga.



Martina Kuzmič, vodja trženja v Skupini Titus, kot posebno prelomnico omenja leto 2006, ko je v podjetje z nakupom lastniškega deleža vstopil strateški partner Titus International iz Velike Britanije. »Šlo je za dobro poroko,« dodaja. Titus Group je leta 2006 zaprl proizvodnjo v okolici Londona in jo preselil v Dekane. S seboj je prinesel nov trg in povsem nove tržne prireme.

TRGI SO SE ZAČELI MEHKO ODPIRATI

Nenehne inovativne rešitve v izdelkih in procesih, najnovejša tehnologija, predvsem pa usposobljen in zavzet kader so najpomembnejši »elementi« tega podjetja. Tako je bilo le vprašanje časa, kdaj se bodo, podobno kot z njihovim sistemom mehkega odpiranja izdelkov, odprli tudi trgi. »Novi lastnik je s preselitvijo lastne proizvodnje iz Velike Britanije prinesel v podjetje nov segment spojnega okovja ter z intenzivnimi investicijami v nove produkte in procese zagotovil rast obsega prodaje, ki je danes kar štirikrat večja kot pred prevzemom.« opisuje spremembe Kuzmičeva.

Podjetje danes tako kar 90 odstotkov svoje proizvodnje izvozi na vse celine. Največji delež prodaje gre velikim proizvajalcem pohištva, ki se sestavi na domu. Del njihove proizvodnje pa sloni tudi na razvijanju tehnologije, strojne opreme, pri čemer sodelujejo s proizvajalci komponent za avtomobilsko industrijo.

»NIČ VEČ IN NIČ MANJ«

Družba je svojo zgodbo začela s samo osmimi delavci. Danes je slika precej drugačna. Število zaposlenih v Dekanih se je v preteklih petih letih z nekaj manj kot 400 povzpelo na današnjih skorajda 600. V Dekanih, največji proizvodni enoti Skupine Titus, se proizvede 80 odstotkov celotne proizvodnje skupine. »Skorajda 2,5 milijarde kosov na leto,« ocenjuje Kuzmičeva. »Zavedamo se, da je montaža pohištva, ki ga na dom pripe-

PREMIŠLJENO TUDI NAPREJ

Družba je svoj poslovni model, transparentnost in verodostojnost potrdila z dolgoletnim uspešnim poslovanjem in finančnim obvladovanjem izzivov na zahtevnih trgih. Ambiciozne načrte ob hkratni vzdržni rasti ima tudi za prihodnost.

ljemo razstavljenega, lahko neprijetno, zamudno in naporno opravilo,« poudarjajo v Titusu. Prav zato pri razvoju izdelkov in oblikovanju ter izvajanju vseh procesov sledijo načelu »Fit for Purpose«, kar pomeni, da so rešitve zasnovane za skrbno opredeljen osrednji funkcionalni namen – »nič več in nič manj«. Dolgoročno rast v podjetju tako vidijo predvsem v segmentu izdelkov za dom, blazilnikov, ki omogočajo funkcijo udobnega, varnega, tihega zapiranja in odpiranja.

Kovinski elementi, ki nam s svojo dognanostjo lajšajo uporabo izdelkov v stanovanju, so zelo majhnih dimenzij, a kompleksnih oblik. »Pri teh izdelkih, ki se proizvajajo v večmilijonskih letnih količinah, je tako poseben izziv zagotavljati konsistentno kakovost v njihovi celotni življenjski dobi,« opozarja Kuzmičeva. Tako kot je poseben izziv financiranje, obvladovanje tveganj in vzdrževanje pristnega odnosa z banko.

ZGLEDNO SODELOVANJE

Največji izziv na področju financiranja pomeni zagotavljanje virov za svoje naložbe. Uspešno financiranje naložb omogoča širitev ponudbe in tega se v družbi dobro zavedajo. Njihova poslovna strategija namreč predvideva rast prodaje tako z novimi izdelki kot z dodajanjem novih skupin izdelkov.

V zadnjih letih pa je posebno zahtevno postalo tudi obvladovanje tveganj, ki so povezana z rastjo cen osnovnih surovin. »Ta tveganja obvladujemo tudi z namenskimi zavarovanji pred tveganji, povezanimi z rastjo osnovnih surovin,« menijo v Titusu.

V Titusu za poslovanje uporabljajo široko paleto bančnih storitev NLB. Ugotavljajo, da sodelovanje z banko poteka zelo tekoče. »Uporabljamo odkup terjatev, financiranje obratnih sredstev in financiranje investicij. Z banko izvajamo tudi plačilni promet in uporabljamo instrumente obrestnega ščitenja,« našteva Martina Kuzmič.

Družba je tako dober primer, kaj lahko naredi slovenska industrija s strokovnimi domačimi inženirji – ob podpori ustreznih naložb in denarnih vlaganj. Kot temelj za zgledno sodelovanje z banko v podjetju navajajo dobro pripravljeno dokumentacijo. Jasna predstavitev, razlaga in utemeljitev poslovnih načrtov s predloženimi letnimi izkazi pa so ključnega pomena tudi pri mehkem odnosu s poslovnimi partnerji.



Od leve proti desni: Rok Prešeren, Viktor Kovačević, Matjaž Gams.

Tehnološki razvoj je tudi vaša stvar

O umetni inteligenci praviloma govorimo v prihodnjiku. A obdobje, ko računalniki prevzemajo vlogo človeka in samostojno dopolnjujejo ali celo izboljšujejo življenja Zemljanov, je dejansko že tu. Ne verjamete? Naj vas prepričajo trije, ki so s tehnologijo in naprednimi poslovnimi procesi v stiku vsak dan.

BESEDILO: Denis Vičič **FOTO:** Aleš Rosa

»TO, KAR DELAMO DANES, bi še pred petimi leti označili za znanstveno fantastiko,« pravi prof. dr. Matjaž Gams z Instituta Jožef Stefan. »Odsek za inteligentne sisteme, ki ga vodim, samo s projekti, v katerih rešitve iščemo in implementiramo s pomočjo umetne inteligence, na trgu zasluži okrog milijona evrov letno,« ponazarja.

Ko govorimo o umetni inteligenci, bi torej morali govoriti o tukaj in zdaj. Sistemi umetne inteligence so, med drugim, že v uporabi v bančništvu, kjer pametni sistemi sledijo komitentom in bančnike o morebitnih težavah obvestijo, še preden bi te postale nerešljive. Trgovci pa lahko glede na gibanje potrošnikov po poslovalnicah praznijo trgovsko blago, da bi prodali več. Pa vendar se podjetja, tudi tista v najbolj razvitih gospodarstvih, komaj ozirajo za rešitvami, ki jih omogoča umetna inteligenca.

»Še ko se odločijo vzpostaviti inovacijske oddelke, se kmalu pojavijo težave, ker umanjka takojšnja komercializacija inovacij,« pravi Rok Prešeren, vodja prodaje za nemški trg v podjetju Agito. »Ko prodajam rešitve, se večinoma pogovarjam z osebami, ki jih usmerjajo njihovi kvartalni in letni ključni kazalniki učinkovitosti (KPI). Zato v podjetjih pogosto zasledujemo samo kratkoročno izboljšanje teh kazalnikov, inovacije pa puščamo ob strani.«

Celo podjetja, ki se odločijo za digitalizacijo delovnih procesov in proizvodnje, si še ne drznejo popolnoma zapluti v dobo umetne inteligence – v dobo, v kateri računalniki sami prihajajo do novih spoznanj in znajo

sami optimizirati delovne procese. »Dokler podjetjem ponudimo natančno določeno programsko rešitev, ki omogoča izvajanje natančno določenih opravil, je vse v redu. Ko pa začnemo govoriti o tem, da bi v programsko rešitev vgradili tudi napreden algoritem, ki bi se učil iz podatkov in sam po sebi odkrival relacije ter na podlagi teh relacij tudi ukrepal, pa pri kupcih nastopi blokada,« še pove Prešeren.

RADOVEDNI RAČUNALNIKI

Velik del naših življenj je že zdaj prepuščen pametnim programom. Vsakič, ko se, na primer, prek spleta prijaviš na let, računalniški programi preverijo, kdo smo, in pristojnim pomagajo pri odločitvi, ali nam bo dovoljeno vkrcati se na letalo. Drugo področje, na katerem brez umetne inteligence nič ne bi bilo, kot je, pa je trgovanje na borzah. In prav to trgovanje po besedah Viktorja Kovačeviča, tehnološkega direktorja v podjetju Comtrade, pokaže, da računalniki nikakor niso več 'neumne kište, ki poznajo odgovor na vse, a ne znajo postaviti enega pametnega vprašanja', kot se radi pošalimo. »Ti programi za trgovanje resda delujejo v zelo omejenem okolju, a so v tem okolju boljši in hitrejši od ljudi. Postavljajo ogromno količino hipotez in vprašanj in na podlagi analize množice podatkov iščejo potrditve teh hipotez. Na podlagi odgovorov, ki jih najdejo, se nato odločijo, katere vrednostne papirje prodati in katerih ne.«

Tudi sicer je področje finančnega poslovanja tisto, pri katerem je uporaba metod umetne inteligence najbolj

”

Krivulji tehnološkega napredka morate slediti. Tisti, ki ostane na določeni točki, je mrtev. Prenekatero podjetje je to spoznalo na svoji koži.

PROF. DR. MATJAŽ GAMS

z Instituta Jožef Stefan je raziskovalec področja umetne inteligence. Predaval je na različnih fakultetah, znanje pa s pomočjo kolegov iz Odseka za inteligentne sisteme, katerega vodja je, aplicira v inovativnih programskih izdelkih. Je predsednik ACM Slovenija, predstojnik znanstvenoraziskovalnega razreda Inženirske akademije Slovenije, predstavnik Slovenije v IFIP 12.

razširjena in najbolj dobičkonosna, dodaja Gams. »Vele multinacionalke Visa, American Express, Diners in podobne tudi že uporabljajo programe, s katerimi preverjajo in onemogočajo sumljive transakcije, saj je to desetkrat ceneje, kot če bi to počel človek.«

In tu se vpliv tehnologije, ki je v preteklih nekaj letih doživela neznanski razvoj, nikakor ne konča. »Poglejte, denimo, avtomobile Tesla,« opozori Kovačević. »Ti so programsko povezani s centralnim programskim sistemom, ki od vozil neprestano prejema podatke o vožnji in se tako uči, kako avtomobile upravljati. Ko se nauči nekaj novega in koristnega, se operacijski sistem avtomobila, ki omogoča samostojno vožnjo, posodobi v vseh avtomobilih Tesla. ... Verjamem, da čez pet let nihče ne bo niti razmišljal o kakšnem drugem avtomobilu kot o avtonomnem. Kar bo vplivalo tudi na to, kaj vse lahko počnemo, ko smo na poti.«

PRELOMNO 2016

Za nekakšno prelomnico v razvoju umetne inteligence sicer velja letošnja zmaga Googlevega računalniškega programa AlphaGo proti najboljšemu igralcu igre go na svetu, Korejcu Leeju Sedolu. »Ko gledamo razvoj umetne inteligence, lahko v koordinatni sistem postavimo točke. Točke lahko ponazarjajo igre, v katerih je računalnik boljši od človeka, ali število opravil, ki jih računalnik naredi bolje, ali število operacij, ki jih opravi v določenem času, in podobno. In ko skozi te točke potegnemo krivuljo, vidimo, kako napredujemo,« pojasnjuje Gams.

Eno prvih prelomnih točk na področju učenja računalnikov bi lahko postavili v leto 1997. Takrat je računalnik prvič premagal najboljšega šahista na svetu. In ko bi druga točka v koordinatnem sistemu bila zmaga računalnika v igri go, bi po krivulji, ki bi jo potegnili skozi ti dve točki, lahko sklepali, da bomo čez 20 do 30 let dosegli stanje, pri katerem bo umetna inteligenca dosegla fazo superinteligence – ko bo boljša kot vsi ljudje, dodaja znanstvenik.

A zakaj je zmaga v igri go tako pomembna? Pri tej igri ni dovolj le predvideti čim več možnih nadaljnjih potez tekmeca, kot je to pri šahu, ampak je pomembna tudi intuicija – doslej lastna samo človeku. Lee Sedol pa je bil, kot je dejal po porazih, osupel nad tem, kakšno taktiko in kako inovativne rešitve je izvedel pametni program. A kar je pri dosežku inženirjev Google še pomembnejše, je, da se je AlphaGo vsega naučil popolnoma sam. »Igral je sam s sabo, gledal druge in se ob tem učil. Večine kakovosti, ki jo je pridobil, torej ni pridobil zato, ker mu je nekdo napisal neko programsko kodo,« pojasnjuje Gams.

KRASNI NOVI SVET

Tudi dovršen del programov, ki jih na inštitutu pripravljajo Gams in njegovi sodelavci, je takih, ki se učijo sami. Med temi so, na primer, tudi asistenti, na katere ste morda naleteli med brskanjem po spletnih straneh vaše občine. »Vsaka občina ima seveda svoje značilnosti. A teh značilnosti nismo »ročno« vnašali v vsakega od asistentov, temveč se je program, na katerem asistenti temeljijo, sam naučil, kaj odgovoriti iskalcu informacij,« pojasni profesor.

Iskanje s pomočjo občinskih asistentov je bolj učinkovito od običajnega brskanja. In prav izboljšanje kakovosti na vseh ravneh človekovega delovanja je cilj uvažanja umetne inteligence. Če smo jame najprej kopali z lopato in jih zdaj prej in lažje izkopljemo z bagrom, je naslednja stopnja bager, ki ga bo upravljala umetna inteligenca.

»Vsaka tehnološka revolucija je povzročila gromozanske spremembe. Kar pričakujem pri tej, je med drugim uveljavitev ekonomije deljenja,« napoveduje Kovačević. Le pomislite: zakaj bi imeli lastno kosilnico, ko pa jo lahko dobite od koga drugega, ne da bi bil ta zato kakorkoli prikrajšan in ob tem, da bi kosilnica kar avtonomno pokosila še površine na poti do vas?

Del te ekonomije deljenja bodo tudi razni podatki iz različnih naprav ter pametne programske rešitve, ki

”

Vsaka tehnološka revolucija je povzročila gromozanske spremembe. Kar pričakujem pri tej, je med drugim uveljavitev ekonomije skupne uporabe.

MAG. VIKTOR KOVAČEVIČ

je generalni direktor v podjetju ComTrade Digital Services, ki ponuja storitve na področju programskega inženiringa in pomaga podjetjem vpeljati nove poslovne modele, primerne za digitalni svet. Odgovoren je za razvoj novih izdelkov in storitev ter inovacije in raziskave.

bodo omogočale uporabo teh podatkov v vsakdanjem življenju. »Pridobivanje podatkov iz različnih senzorjev bo šlo zelo daleč. Senzorjev ne bomo imeli samo v stanovanjih, ampak tudi na sebi. Morda se bodo uveljavili senzorji za kakovost hrane, ki jih bomo imeli vsajene v zobeh, podatki, ki jih bodo sporočali o našem prehranjevanju, pa bodo vplivali na premijo zavarovanj. S senzorji bomo lahko merili tudi osnovne parametre lastnega organizma. Vse to – in še več – so možnosti, ki izhajajo iz tehnološkega razvoja v zadnjih desetletjih.«

»Logistika je panoga, ki se bo najprej in drastično spremenila,« še napoveduje. Uveljavili se bodo tudi računalniški agenti za različne stvari. Ti bodo, na primer, namesto nas prebirali elektronsko pošto in delali povzetke ter sami javljali, ko bo med sporočili res kakšno izjemno pomembno. »Komuniciranje z računalniki bo povsem spremenjeno, saj procesiranje govorne komunikacije ni več problematično,« dodaja. To bo povsem spremenilo definicijo uporabniške izkušnje, kot jo poznamo danes. »Revolucija, ki si je sploh ne predstavljamo, se bo zgodila tudi v izobraževanju.«

Kar napredek v tehnologiji prinaša, je torej popolnoma spremenjen svet. »Novi poslovni procesi, nove ideje se danes takoj razširijo po svetu in spreminjajo način delovanja. Pri vsaki instituciji obstaja precej velika verjetnost, da se bo radikalno spremenila. Cele industrije ne bodo več potrebne. In tudi družba sama se bo radikalno spreminjala,« potrjuje Gams. »Spisek opravil, ki jih umetna inteligenca dela bolje kot ljudje, raste in raste čedalje hitreje.«

”

Inovacije se uvajajo počasi, večina čaka, kdo bo poskusil prvi. In sledi šele, ko se izkaže, da neka rešitev deluje.

DR. ROK PREŠEREN

je v podjetju Agito, ki z naprednimi programskimi rešitvami organizacijam pomaga pri digitalizaciji njihovega poslovanja, vodja prodajnih aktivnosti na nemškem trgu. Izkušnje, ki jih tam pridobiva, v sodelovanju s produktivnimi vodji pretvarja v nove izdelke in storitve.

POČASNI ČLOVEK

Podjetja so kljub temu pri uvajanju novih rešitev izjemno konservativna, poudarja Prešeren. »Kar danes lahko prodamo, so predvsem storitve za rast učinkovitosti, ki pa hkrati ne povečujejo tveganja poslovanja. Inovacije se uvajajo počasi, večina čaka, kdo bo poskusil prvi. In sledi šele, ko se izkaže, da neka rešitev deluje.«

To, kako počasi se rešitve umetne inteligence uvajajo v podjetjih, Kovačeviča spomni na potek uvajanja storitev v oblaku: »To so bili tako grozni strahovi, danes pa je dejansko vsak nov produkt, ki ga napredna podjetja vpeljujejo, že v izhodišču v oblaku. Nihče več ne razmišlja o nakupu strojne opreme, ki bi jo zaščiteno pred atomsko bombo hranil nekje v kletnih prostorih.«

A česar podjetja ne smejo spregledati, je, da se ne morejo odločiti za stagnacijo, opozarja Gams. »Krivulji tehnološkega napredka morate slediti. Tisti, ki ostane na določeni točki, je mrtev. Prenekatero podjetje je to spoznalo na svoji koži, recimo Kodak, ki je pred 17 leti veljal za četrto podjetje sveta.«

Je pa lahko uničujoče tudi biti preveč napreden, dodaja. Pri tehnoloških rešitvah, ki nadomeščajo uveljavljene, je namreč predvsem ena težava: »Ljudje smo počasni za spremembe. In tudi zelo nerodni. V Sloveniji smo prepovedali uporabo dronov v raziskovalne namene. Prepovedali smo vožnjo z avtopilotom, čeprav je taka vožnja stokrat varnejša, kot če bi vozili sami. To so te nelogične stvari, ki kažejo na to, da ljudje nismo sposobni implementirati rešitev tako hitro, kot raste umetna inteligenca in razvoj v informacijski tehnologiji.«

Okretno v posel

Optimizirati delovne procese, povečati storilnost ali uspešnost – to so cilji vsakega podjetja. Hitro in učinkovito delovanje poskušajo vzpostaviti tudi z uporabo agilnih metod, med katerimi je najbolj razširjena scrum. V čem so njene prednosti in na kaj moramo biti pozorni pri njenem uvajanju?

BESEDILO: Davor Topler **FOTO:** GettyImages

OSNOVNI CILJ SCRUMA je hitrejša in učinkovitejša upravljanje raznovrstnega delovnega toka z nenehnim sprotim izboljševanjem v obvladljivih korakih. Ključno za uspeh vsake organizacije v sodobnem svetu je, da se hitro in učinkovito prilagaja spremembam ter da je v dobri kondiciji – pripravljena na stalno serijo novosti.

EKIPNI DUH

Jeff Sutherland, pionir metode, je njeno ime – scrum – vzel iz ragbija, in sicer iz elementa, ko poskuša ekipa skupaj spraviti žogo do konca igrišča. Bistvo metode je oblikovati ustrezen okvir s pravimi cilji in ljudmi ter slednjim pri doseganju ciljev dati svobodo in samostojnost. Tako ekipo sestavljajo skrbnik, produktni vodja in pet do devet razvojniki. Lahko jo denimo primerjamo z ekipo okrog dirkalnega avta, kjer je razvojna ekipa avto, produktni vodja je njegov voznik, skrbnik pa glavni mehanik, ki zagotavlja, da vozilo deluje brez težav. Ta skupina pripravlja sezname nalog in jih razvršča po pomembnosti. Veliko vlogo imajo dnevni sestanki, ki omogočajo pregled nad delom in ovirami, ki se pojavljajo. Osnova scruma je načrtovanje »sprintov«, to so manjši vsakodnevni projekti, v katerih želimo pripraviti novo delujočo rešitev. Delati in razmišljati začnemo s polno hitrostjo. Učinek mora biti viden, to pa ekipa najlažje doseže z uporabo tabele s tremi stolpci: Seznam nalog, V izvedbi in Dokončano. Z lepljivimi lističi (»post-it«) so označene naloge, ki morajo biti dokončane. Dobra lastnost teh listkov je, da imamo vedno pregled nad realnim stanjem pri projektu oziroma sprintu. Napredek pri sprintih ekipa pregleduje na vsakodnevni kratki, največ 15-minutni sestanki.

PRIMERNI PROJEKTI

Nestabilno poslovno okolje oziroma trg je postalo nekakšna kopija naravnega sistema, kjer v skladu z Darwinovim naukom preživijo tisti, ki so najbolj prilagodljivi. Agilne metode vodenja so zato odgovor na marsikateri problem, s katerim se srečuje klasični menedžment. Uporabiti jih je mogoče, če ugotovimo, da se z večanjem števila zaposlenih zmanjšuje produktivnost, pri uvedbi interdisciplinarnega delovanja, za zmanjšanje birokracije, transparentno vodenje projektov in učinkovito upravljanje virov.

Metoda scrum je načelno najprimernejša pri projektih manjšega obsega ali takih z negotovim izidom. Pri takšnih projektih pridejo najboljše do izraza hiter razvojni cikel, stalna prisotnost in sodelovanje na-





O SCRUMU TUDI V KNJIGI

Pionir scruma Jeff Sutherland je o metodi napisal knjigo *V gruču do uspeha* (pri nas ga je izdala založba Pasadena). V njej pojasnjuje, kako je mogoče metodo uporabiti na vseh področjih dela in življenja. Opisi in razlage so dobro izhodišče za raziskovanje metode za tiste, ki menijo, da bi jim lahko koristila.

ne zgolj drugačen način dela, ki ne prinese zelenih rezultatov in večje produktivnosti. Slabostim se izognemo s skrbno izbiro ekipe scrum, vključitvijo naročnika v proces in sprotnim spremljanjem poteka dela. Pri oblikovanju skupine je treba paziti tudi na njeno velikost, priporočeno število je od tri do devet oseb. Prevelika skupina je lahko neučinkovita. Ob tem lahko velik izziv pomenita stalen ritem in disciplina, kjer ni prostora za kampanjsko delo.

NAJŠIBKEJŠI ČLEN

Veliko podjetij po svetu se trudi, da bi postala čim bolj agilna, in se zato odločajo za uvedbo ene izmed agilnih metod. Njihove skupine se lotijo dela, vsako jutro imajo dnevni sestanek in lepijo listke z nalogami po stenah. Nato se izkaže, da zgolj drugačen način dela ne prinese zelenih rezultatov in večje produktivnosti, saj je predpostavka, da če boš sledil neki agilni metodi, potem boš tudi agilni, napačna. Med »delati po agilni metodi« in »biti agilni« je namreč velika razlika, saj prvo pomeni zgolj slediti določenim praksam, drugo pa resnično delovati v skladu z agilno miselnostjo. Vsakodnevno sestankovanje ni zagotovilo za uspeh in produktivnost. Povečana hitrost dela pa je lahko tudi dvorezen meč, če med članke skupine ni ustrezno porazdeljena odgovornost oziroma če je ne prevzamejo vsi udeleženci. Ne gre pozabiti, da je vsaka ekipa močna ravno toliko, kot je močan njen najšibkejši člen.

IGRA KONTAKTOV

Ni naključje, da metoda scrum izhaja iz športa. Tako kot je ragbi igra kontaktov, lahko tudi poslovni odnosi povzročajo udarce, po katerih se moramo znati pobrati. Podobno kot pri ragbiju morata biti sodelovanje in uigranost med člani delovne skupine na zelo zgledni ravni. Pri tem ne gre le za (športno) sodelovanje, ampak za razumevanje posameznikovega značaja, predvidevanje njegovih prihodnjih potez in pomoč pri morebitnih napakah. Če tega ni, je učinek ničlen. Odličnosti ne moremo vsiliti, priti mora od znotraj.

ročnika, delujoč izdelek na koncu vsakega sprinta in stalna prilagodljivost izdelka in razvojne skupine za doseganje cilja. Čeprav prevladuje mnenje, da so agilne metode primerne predvsem za manjše projekte, pa zasledimo poročila in dobre prakse o uvajanju teh metod tudi v največjih podjetjih.

PREPROSTO, A HKRATI ZAHTEVNO

Je pa seveda vse zgoraj naštetu lažje reči kot narediti. Kljub številnim pozitivnim izkušnjam še vedno obstajajo dvomi o uspešnosti agilnih metod, češ da te z nekaterimi svojimi tipičnimi praksami, izpeljanimi v ekstremni obliki, vnašajo nestabilnost in povečujejo tveganje. Treba se je zavedati, da agilni pristop ponuja ogródje, ki ga je razmeroma enostavno razumeti, vendar zelo težko obvladati. Lahko to posta-



Kaj bomo oblekli jutri?

Nekateri se z obleko le pokrijejo. Za druge je pomemben način izražanja svojega jaza. Tudi v poslu. Čeprav knjige ne bi smeli soditi po platnicah, lahko z oblačili okolici sporočamo, kdo smo, s čim se ukvarjamo, za kaj si prizadevamo. Pa znate s svojo podobo ustrezno komunicirati?

BESEDILO: Davor Topler **FOTO:** Aleš Rosa



LEA PISANI, SVETOVALKA ZA KULTURO OBLAČENJA, obleki in celoviti zunanji podobi pripisuje velik pomen in vpliv. Po njenem je ta vpliv celo prevelik. Priznava, da so gotovo bolj pomembne izobrazba, osebne lastnosti in sposobnost posameznika. »Veliko drugih stvari bi moralo biti pravzaprav na prvem mestu, ampak človek je tudi oziroma predvsem vizualno bitje,« dodaja. Opazuje, gleda in analizira podobo ter si ustvari določen vtis in mnenje. Zaveda se o kulturi oblačenja je tudi v poslovnem okolju vedno boljša, ugotavlja Pisanijeva.

MODA JE DEMOKRATIČNA

Polne police nakupovalnih središč kažejo veliko in povečano izbiro oblačil. Vsakdo lahko oblikuje edinstven osebni slog ter kombinira svojstveno podobo iz različnih barv, vzorcev in tekstur. S tega vidika je danes moda veliko bolj demokratična, kot je bila nekoč. Vsekakor je dobro, da liberalnost in demokracija te vrste živita in obstajata, a poslovni svet vseeno zahteva določeno raven oblačenja, prilagojeno okolju, strankam in navsezadnje tudi našim ciljem.

Bonton in okoliščine narekujejo, kaj se spodobi obleči za posamezno priložnost. »Odvisno od vrste dogodka. Za bančništvo pa v splošnem velja poudariti, da je to sektor, kjer je treba biti oblečen rahlo konservativno. In dober bančnik to že ve,« poudarja Lea Pisani. Dodaja, da so pri oblačenju uspešni zlasti tisti poslovneži, ki znajo opazovati in svojo podobo prilagoditi različnim življenjskim ali poslovnim priložnostim. Odstopanja so mogoča, a pretiravati ne gre. Kot glavno napako v poslovni modi omenja predvsem pomanjkanje občutka za primernost.

KOLIKO LAHKO PORABIMO?

Težko je določiti, koliko plač naj bi zaposlen človek s solidno plačo potrošil za oblačila. Za primer poglejmo naslednji izračun. Kombinacija oblačil prave velikosti in ustrezne barve, za katero ste plačali denimo 300 evrov, nato pa jo nosite dve leti po dvakrat na mesec, vas bo stala 6,25 evra na uporabo (300 evrov : 48 nošenj = 6,25 evra na uporabo).

Obleka ali komplet oblačil, katerih uporaba vas stane do osem evrov na dan, je še vedno dober nakup.

Opaža, da so moški oblečeni preveč formalno za poslovno okolje, ženske pa premalo. To je predvsem posledica sproščenega oziroma »casual« oblačenja v večini poslovnih okolij, ki pa ga še ne obvladamo dovolj. Tudi z neformalno podobo v trendu sproščene poslovne elegance lahko delujete profesionalno in zanesljivo. Tako velja ustrezno presoditi, kdaj lahko odvržete suknjič ali recimo snamete kravato.

TO NOSIM, TEGA NE NOSIM

Biti sam svoj stilist, kombinirati complete oblačil z ustreznimi dodatki je svojevrstna umetnost. Poseben izziv pa je tudi, kako izbrati primerno in svežo obleko, ki hkrati ustreza globini našega žepa. Podobno kot s financami moramo biti tudi pri izbiri oblačil karseda racionalni in preudarni. Lea Pisani na svojih predavanjih in seminarjih ugotavlja, da imajo moški v svoji omari okoli 30 odstotkov oblačil, ki jih ne nosijo. Pri ženskah pa se delež nenosljivih oblačil giblje med 70 in 80 odstotki. Vsem, ki se v teh odstotkih prepoznate, predlaga: »Najprej pospravite svojo omaro.« Odločajte se za tiste kose, za katere ste prepričani, da se na njih v omari ne bo nabiral prah. Naslednje pravilo je, da pustite etiketo na obleki vsaj en dan po nakupu. V tem času boste ugotovili, ali boste oblačilo zares nosili.

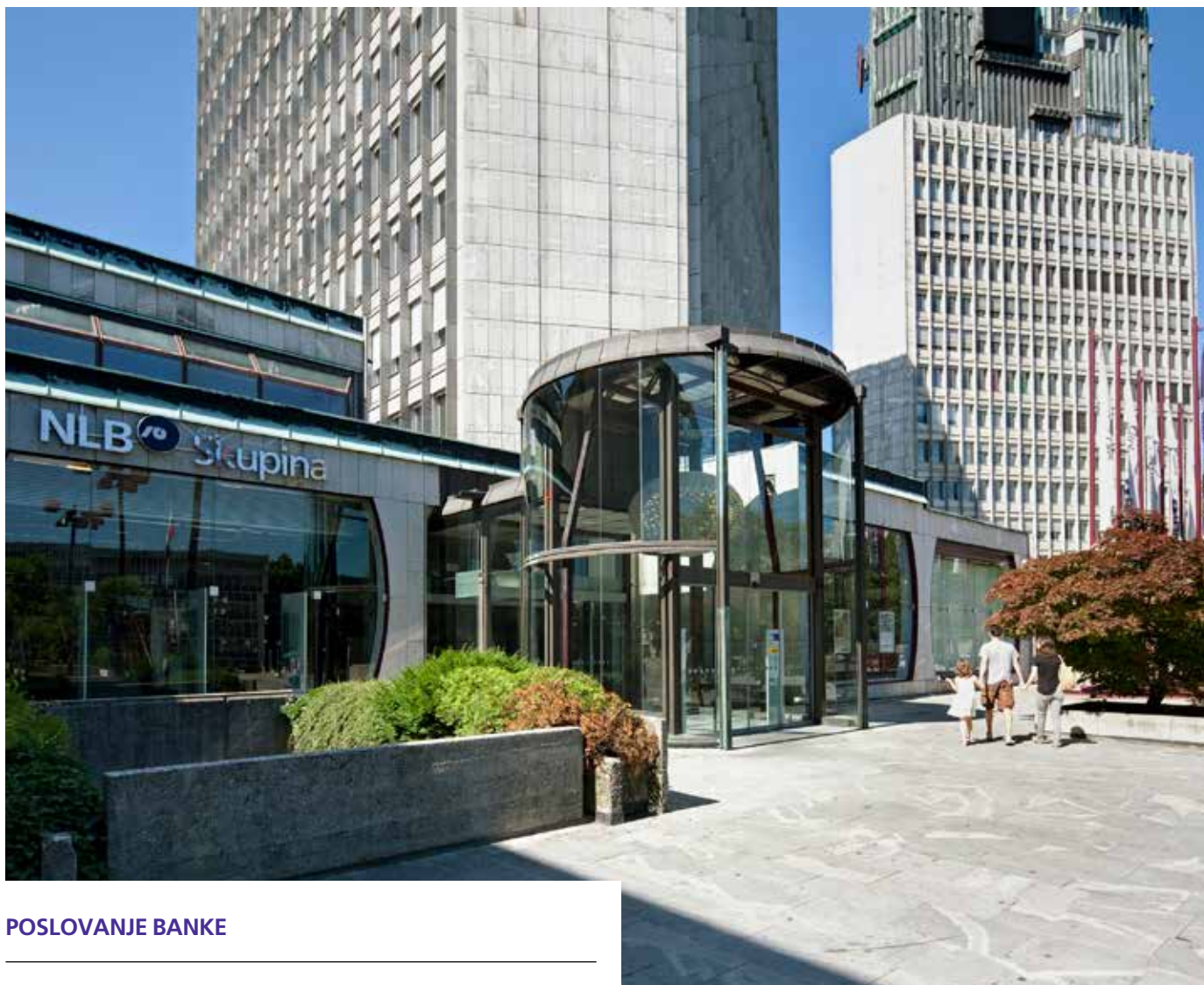
SOOČENJE Z REALNOSTJO

Pisanijeva svoje stranke spodbuja, da si glavne kose garderobe izberejo na začetku nakupovalne sezone. Verjetnost, da boste oblečeni bolje, je zaradi večje izbire modelov, barv, krojev na začetku sezone namreč večja. Dejansko porabimo več denarja, če se odločamo za sprotne nakupovanje. »Treba je potegniti črto, narediti analizo, presoditi, katere kose oblačil najbolj potrebujemo, in se odločiti, koliko denarja bomo namenili za svojo garderobo. Moški to včasih naredijo. Ženske pa raje ne štejejo vseh majic, ki jih kupijo tako mimogrede.«

BISTVO JE OČEM NEVIDNO

Celovita zunanja podoba brez ustrezne »vsebine« ni zagotovilo za uspeh. Lahko pa je pomembna dodana vrednost. Obleka v resnici ne naredi človeka, a v vsakem primeru nas to, kar nosimo, nekako definira. Z obleko vedno pokažemo odnos do dogodka in do gostitelja. Poleg tega imata pomembno vlogo samozavest in osebni slog, kako posamezne kose oblačil nosite in predvsem kako se v njih počutite. Trud je vedno opažen, a bistvo je očem nevidno.

Lea Pisani je avtorica knjižne uspešnice, prvega slovenskega priročnika o obleki, *Obleka* – kaj, kdaj, kako. O kulturi oblačenja izobražuje zaposlene v podjetjih in je predavateljica na Visoki šoli za dizajn v Ljubljani.



POSLOVANJE BANKE

Večji dobiček NLB Skupine

NLB SKUPINA nadaljuje trend dobrih poslovnih rezultatov. Rezultati prve polovice leta 2016 kažejo, da so z dobičkom poslovale vse banke, članice NLB Skupine, in da so izboljšale dobičkonosnost glede na enako obdobje lani. NLB Skupina je imela v prvem polletju 69,5 mio EUR dobička po davkih, kar je 30 % več kot v prvi polovici leta 2015. Izboljšala se je dobičkonosnost vseh bank v NLB Skupini. Donos na kapital (ROE po davkih) je v primerjavi s prvo polovico leta 2015 porasel za 1,6 odstotne točke in je znašal 9,4 %. Rezultat pred oslabitvami in rezervacijami se je nekoliko povešal in znaša 100,3 mio EUR (2015: 98,6 mio EUR). Na področju ključnih aktivnosti poslovanja (poslovanje s prebivalstvom, s ključnimi, srednje velikimi in malimi podjetji v Sloveniji ter poslovanje strateških družb na tujih trgih) se je dobiček NLB Skupine pred davki povečal za 10,5 milijona evrov oz. 18 odstotkov glede na enako obdobje lani. Obseg slabih posojil se je v prvi polovici leta 2016 znižal za 146,3 milijona evrov in je na dan 30. junija 2016 znašal 1,75 milijarde evrov. Delež slabih posojil je padel za 1,4 odstotne točke na 17,9 odstotka. Stroški poslo-

69,5

mio EUR dobička po davkih je imela NLB Skupina v prvem polletju 2016.

146,3

mio EUR se je znižal obseg slabih posojil v prvi polovici leta.

vanja so se v primerjavi z enakim obdobjem lani znižali za 2 odstotka. Zniževanje nivoja oslabitev in rezervacij je posledica izboljšane kvalitete kreditnega portfelja.

K izboljšanemu poslovanju NLB Skupine v prvem polletju leta 2016 je v največji meri pripomogel proaktiven pristop k prodaji. Na področju fizičnih oseb ohranja banka tržni delež kljub poudarku na dobičkonosnosti pred obsegom poslovanja ter ga povečuje na področju posojil podjetjem in produktov trgovinskega bančništva. Poslovne priložnosti aktivno iščejo in uresničujejo vse banke v NLB Skupini. Pri tem so osredotočene na stranke, učinkovitost prodajnega osebja, na izboljšave digitalnih storitev in prodajnih poti. NLB Skupina je okrepila svoj položaj v Sloveniji in izven nje in je glede na trenutne trende danes sposobna ustvarjati pozitiven rezultat stabilno in vzdržno.

GLOBALNO

Kakšni izzivi nas čakajo v prihodnje?

VARNOST PRIHODNOSTI je bil poimenovan letošnji, že 11. Strateški forum Bled. Na njem so se srečali predstavniki iz več kot 70 držav in iz različnih področij, od politike do gospodarstva in financ. V dinamičnih razpravah in predstavitev trenutnih dogajanj po svetu in pričakovanj za prihodnost je sodelovala tudi NLB. Blaž Brodnjak, predsednik uprave, je v govoru na temo digitalizacije in povezovanja poudaril, da NLB Skupina aktivno sledi spremembam v okolju. Z novo poslovno in tehnološko strategijo pripravlja ustrezno ogrodje za gradnjo dolgoročnega odgovornega delovanja na vseh ključnih trgih. Pri tem je še posebej izpostavil zagotavljanje prvovrstne uporabniške izkušnje s poenostavitvijo postopkov ter gradnjo napredne tehnološke platforme. Predstavitve je zaključil s ponazoritvijo konkretnega primera še tesnejšega povezovanja med trgovskim podjetjem in finančno institucijo.

DRUŽBENA ODGOVORNOST

Donacije NLB za slovenske porodnišnice

NLB TUDI V LETOŠNJEM LETU nadaljuje svoje aktivnosti, povezane z družbenim okoljem. Nadgrajuje tudi svoje sodelovanje s porodnišnicami, ki ga je uspešno zastavila že lani z nakupom petih naprav CTG za ljubljansko porodnišnico. Letošnjo akcijo je NLB razširila na vse konce Slovenije. Šestim porodnišnicam - v Novi Gorici, Izoli, Postojni, Celju, Mariboru in na Ptuj - je namreč banka namenila 55.400 evrov kot prispevek za novo medicinsko opremo, s katero bodo v omenjenih porodnišnicah poskrbeli za večjo varnost in udobje mamic ter novorojenčkov. »Letošnjo donacijo porodnišnicam smo si zastavili kot širše poslanstvo. Kot največja finančna institucija se močno zavedamo svoje odgovornosti do slovenske družbe, zato je močno vpeta v naš poslovni model, pri čemer še posebej izpostavljamo bodočnost naših najmlajših,« je sporočilo, ki ga ob zaključku tokratne akcije s partnerji deli uprava banke.



KULTURA

Bornove grafike v Galeriji Avla

GALERIJA AVLA v prostorih NLB na Trgu republike v Ljubljani gosti oktobra in novembra novo zanimivo razstavo umetniških del. Tokratna je posvečena delu češkega umetnika Adolfa Borna (12. 6. 1930 – 22. 5. 2016), enega najbolj znanih čeških slikarjev, karikaturistov, risarjev, ilustratorjev, grafičnih oblikovalcev, animatorjev in scenografov. V svoji dolgi ustvarjalni zgodbi je z ilustracijami opremil več kot 260 knjig, kot risar in tudi režiser pa je sodeloval v več deset animiranih filmih. Pripravil je več sto razstav po vsem svetu. Na vseh področjih svojega dela je tako v tujini kot doma prejel številne nagrade, med njimi medaljo za zasluge Češke republike. Pričujoča razstava je prva samostojna razstava umetnikovih del v Sloveniji.

Razstava grafičnih del Adolfa Borna
3. 10.–30. 11. 2016

NLB Galerija Avla
Trg republike 2, Ljubljana
Odprto vsak delovnik od 8.–18. ure.

Vstop prost.

**DR. HENRIK KUŠAR**

je izredni profesor na Kraljevem inštitutu za tehnologijo (KTH) v švedskem Stockholmu. Ob raziskovalni dejavnosti na področju kemijskega inženirstva predava na dodiplomskih, podiplomskih in doktorskih programih univerze.

V znanosti kot v poslu

Kako dobro se spajajo znanost in praktične izkušnje z drugih področij, tudi s finančnega? Mnogo bolje, kot najpogosteje mislijo tisti, ki ne poznajo podrobnosti ustroja našega raziskovalnega dela.

NE GLEDE NA TO, kako akademska se zdijo morda komu izhodišča, s katerimi se lotevamo izzivov, pridemo zelo hitro do skupnih pojmov: želje po napredku in razvoju ter soočanja z izzivi. Prav nič drugače kot v kakšnem podjetju ali pa v finančnem delovanju, kajne?

Vzemimo konkreten primer. Nadgraditi si želimo procese za izrabo biomase in odpadkov za biogoriva. Zelo poenostavljeno je naš cilj pridobivati ogljikovodike iz biomas ter jih s kemijskimi procesi čim učinkoviteje izrabit za biogoriva ali zelene kemikalije. A pri tem naletimo na težave. V našem primeru so to velike količine zahtevnih nečistoč, te pa je treba izločiti oziroma odstraniti. Na prvi pogled se morda zdi preprosto: pridobimo, kar je koristnega, odvezamemo, kar nam je napoti. A kako

naj nečistoče izločimo, pri tem pa povzročimo čim manj izgub tistih snovi, ki jih potrebujemo?

Tole vprašanje je že podobno kakemu poslovnemu projektu, v katerem je ključna optimizacija procesov in kjer si želimo ustvariti čim več prihodkov ob čim boljši alokaciji stroškov. Tudi mi iščemo tisto točko, do katere se bo še splačalo vlagati, zato da bo izkupiček na koncu najboljši. Pri nas je v ozadju cela vrsta zelo obsežnih raziskav in poskusov. S kemijskimi podrobnosti vam bom prizanesel, lahko pa povzamem nekaj ključnih zahtev, s katerimi se srečujemo in si jih

postavljamo za kriterije pri delu. Prepričan sem, da jih tudi vi srečujete pri svojem poslu.

Nikakor ne moremo brez natančnosti, preglednosti, sledljivosti in preverljivosti. Iščemo nove rešitve, a hkrati srečujemo nove izzive. Če želimo ugotoviti, kaj delamo prav, kje pa se še zatika, moramo ves čas preverjati svoje procese in jih dokumentirati, da lahko napake odpravljamo, ne pa ponavljamo. Tam, kjer nekdo ne vidi poti naprej, mu lahko pomaga kdo drug – a le takrat, ko lahko sam preveri, kaj se je dogajalo prej in kako se je njegov predhodnik loteval dela. Prav tako potrebujemo veliko mero potrpežljivosti. Podobno kot drugje ne moremo računati na to, da bo prišel uspeh čez noč. Tudi če smo prepričani, da je zamisel dobra, in na to kažejo naši modeli in projekcije, traja včasih dlje časa, preden se začnejo kazati prvi rezultati trdega dela. Puške torej ne smemo vreči v koruzo prehitro. Seveda pa je del razvoja in raziskav tudi to, da znamo kdaj na pravi točki oceniti, da je kakšen projekt bolje ustaviti in usmeriti pridobljeno znanje, energijo in druge resurse v novega.

Še vrsto podobnosti med znanostjo in poslom bi našli. Ampak naj končam še z dvema zelo preprostima, a pomembnima. Prva je ugotovitev, da smo ekipno praviloma uspešnejši kot sami in da je sodelovanje – z drugimi ustanovami ali pa s partnerji iz industrije – praviloma zelo koristno. Druga pa je tista resnica, ki bi morala biti vedno na vrhu: naš končni rezultat mora biti uporaben. Z izsledki raziskave ali z znanstvenim prebojem moramo koristiti končnemu uporabniku, tako kot mora podjetje s svojim poslovnim produktom ali storitvijo imeti svojega kupca ali odjemalca.

”

Če želimo ugotoviti, kje se še zatika, moramo ves čas preverjati svoje procese, da lahko napake odpravljamo, ne pa ponavljamo.

NLB Klikpro

Mobilno bančništvo za pravne osebe: omogoča nadzor nad poslovnimi financami ter izvajanje enostavnih bančnih storitev.

NLB KLIKPRO je priročna rešitev za izvajanje enostavnih bančnih poslov. Namenjena je podjetnikom, zasebnikom in društvom, lahko pa jo uporabljate tudi pooblaščenici podjetij in vsi tisti, ki želite imeti pregled nad svojim finančnim poslovanjem na računih, kadar koli in kjer koli. Z njo je možno med drugim spremljati promet na poslovnem računu in podrobnosti transakcij, pošiljati zaslonske slike (screenshot) kot neuradno potrdilo o izvršeni transakciji poslovnemu partnerju, plačevati v EU ali naročati storitve NLB.



1. SODOBNO PLAČEVANJE

Plačujete lahko iz vseh poslovnih računov na tri različne načine: z ročnim vnosom plačila, s funkcijo »Slikaj in plačaj« ali s funkcijo »Uporabi ponovno«. Plačila lahko oddate z datumom valute največ do 180 dni vnaprej.



2. ENOSTAVEN VPOGLED V PLAČILA

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



3. PREGLED NAD POSLOVNIMI FINANCAMI VEDNO PRI ROKI

»Računi« nudijo dostop do stanja in prometa vseh vključenih poslovnih računov v vseh valutah. »Promet« nudi informacijo o vseh prilivih in odlivih na vašem računu. »Podrobnosti transakcij« pa vam omogočajo vpogled v vsako transakcijo. Posnetek zaslona s podrobnostmi lahko pošljete poslovnemu partnerju po e-pošti.



4. PREPROSTO NAROČANJE NOVIH STORITEV

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



5. VAREN DOSTOP IN VARNO POSLOVANJE

Mobilno banko aktivirate z vnosom serijske številke in varnostnih kod, ki jih prejmete od banke, in si določite PIN številko, s katero boste vstopali v mobilno banko. Vaš varnostni element je generator enkratnih gesel, ki je v mobilno banko integriran.



6. KORISTNE INFORMACIJE LE NEKAJ KLIKOV STRAN

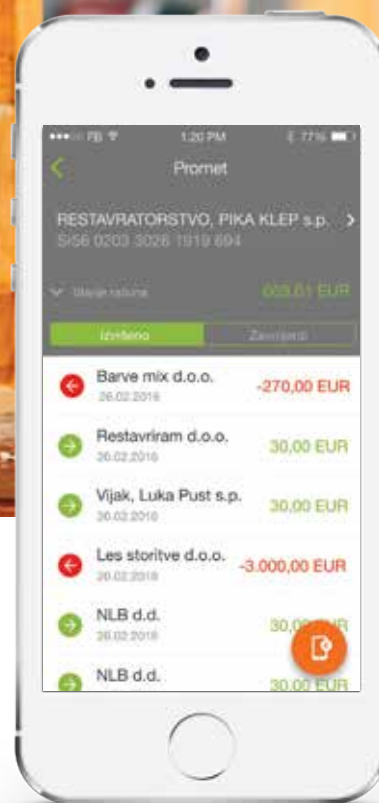
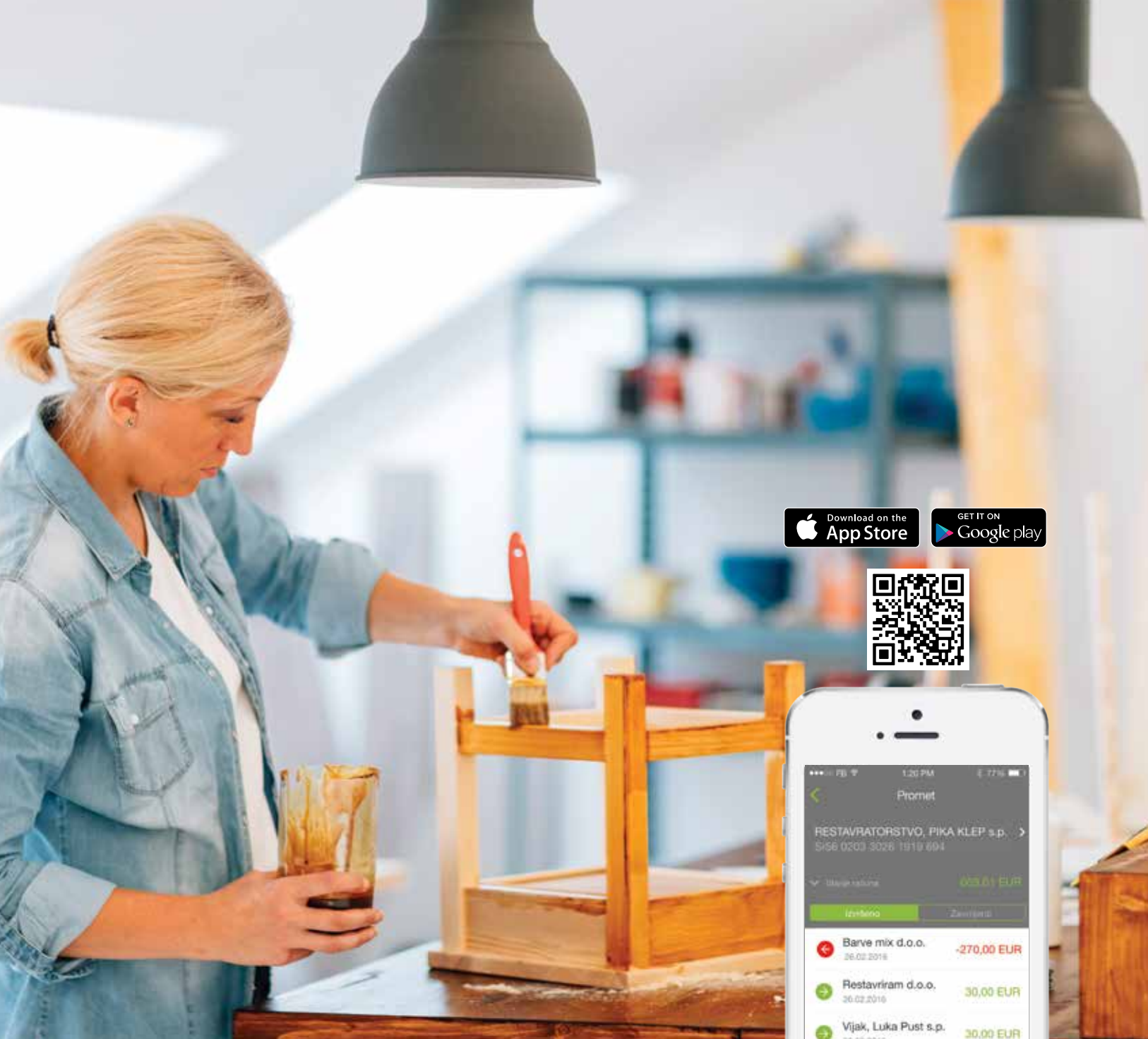
Aplikacija omogoča enostaven brezplačen dostop do koristnih splošnih informacij. Dostopate lahko do informacij o: lokacijah NLB Bankomatov, NLB Poslovalnicah in NLB Podjetniških centrih. Aplikacija pa nudi tudi menjalnico in tečajnico za podjetniške finance ter izračun cene z in brez DDV.

”

Banka, prilagojena dobi informacijskih tehnologij, vam omogoča izvajanje enostavnih bančnih poslov 24 ur na dan in 7 dni v tednu.

VEČ O NLB KLIKPRO

Aplikacija deluje na operacijskih sistemih Apple iOS in Android. V spletnih trgovinah App Store in Google Play je vedno na voljo posodobljena verzija, ki vam zagotavlja najboljšo uporabniško izkušnjo. Več informacij najdete tudi na naslovu: www.nlb.si/klikpro.



Mobilna banka za vaš posel.

Do 31.12.2016 mesečna uporabnina in varnostni paket po polovični ceni!

Klikpro

